

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№ 5 березень 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
Норд Г.А.,
доктор економічних наук, професор

Відповідальні секретарі:

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

Члени редакційної колегії:

Abbas Mardani, Ph.D. in Philosophy Management
(USA)
Бартош Гордецки, доктор політичних наук, профе-
сор факультету журналістики й політичних наук
Університету імені Адама Міцкевича (м. Познань,
Польща)
Бegliця 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
Даций 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
Сазонець І. А., доктор економічних наук,
професор
Сазонець О. М., доктор економічних наук, професор
Сорока С. В., доктор наук з державного управління,
професор
Стоян О. Ю., кандидат економічних наук,
доктор наук з державного управління, доцент
Тарасова Т. О., доктор економічних наук,
професор
Чвертко Л. А., кандидат економічних наук, доцент
Яременко Л. М., к. е. н., доцент, доцент кафедри
фінансів, обліку і оподаткування
Ярошевська О. В., доктор економічних наук,
професор

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 5 березень 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.nayka.com.ua
www.investplan.com.ua

Засновники:

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

Передрукування дозволяється лише за згодою редакції.
Відповідальність за добір і викладення фактів несуть автори.
Редакція не завжди поділяє позицію авторів публікацій.
За зміст та достовірність реклами несе відповідальність
рекламодавець.

Рекомендовано до друку Вченою Радою 10.03.26 р.
Підписано до друку 10.03.26 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 63.2.
Наклад — 1000 прим.
Папір крейдований, друк офсетний.
Замовлення № 1003/2.
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

№ 5 березень 2026 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Маргасова В. Г.

Системно-адаптивна методологія дослідження фінансових систем 9

Лич В. М., Шпакова Г. В.

Напрями оптимізації структури джерел фінансування девелоперських проєктів 14

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

Системний підхід до аудиту ефективності в умовах реалізації цілей сталого розвитку 22

Навроцький Я. Ф., Петров В. М., Аврамчук А. А.

Економічні та фінансові аспекти розвитку зернової логістики України в нестабільних умовах 30

Лаврук В. В., Гайбура Ю. А., Гаврилюк В. М.

Методичні підходи до управління фінансово-кредитними ризиками як елемент фінансово-економічної безпеки суб'єктів малого та середнього підприємництва 37

Тітенко З. М., Назорний В. В.

Додана вартість як індикатор економічної безпеки держави 44

Чизмар І. І., Вароді Н. Ф.

Концептуальні засади фінансової безпеки та формування механізмів її зміцнення в Україні 49

Джінджоян В. В., Сазонець О. М., Гессен А. Є.

Освітній кейс підготовки фахівців готельно-ресторанної справи та туризму до роботи в автоматизованих системах HoReCa 56

Соколюк С. Ю., Прокопчук О. Т., Комісаренко Є. М., Мельниченко Д. О.

Цифровізація та інновації в управлінні ризиками торговельних підприємств 63

Качула С. В., Бровко А. І., Лиса О. В.

Трансформація та пріоритети фінансової політики України в умовах повномасштабної війни 69

Соловій І. П., Динька П. К., Вайданич Т. В., Гоголь Т. М.

Соціо-еколого-економічна ефективність інвестування в лісове господарство в умовах радикального реформування управління галуззю 75

Щур Р. І., Мацьків В. В., Білий М. М., Лаврів А. В.

Особливості розвитку бюджетного інвестування в Україні 84

Головчук Ю. О., Плюшко Р. І.

Управління персоналом як основа ефективності закладів охорони здоров'я 90

Пеферва П. Г., Євсєєв А. С.

Вибір напрямку комерціалізації інтелектуальної власності на засадах економічної ефективності в моделях економічного потенціалу підприємства 98

Зварич І. Я., Гладкий Я. М., Баб'яр В. П.

Екологічне відновлення України шляхом публічної дипломатії 104

Меліхова Т. О., Меліхов Є. В., Бінчева Ю. О.

Удосконалення обліку та аудиту робочого часу при нарахуванні заробітної плати працівникам підприємств за допомогою сучасного програмного забезпечення бізнес-процесів на підставі міжнародного досвіду Норвегії 115

Пишик Б. І., Західний Р. В., Блакита В. В.

Сучасні джерела та механізми фінансування проєктів з реалізації концепції розумних міст 126

Гусаревич Н. В.

Стале фінансування в системі макроекономічного регулювання 133

Євтух А. Б., Гембарська Н. Є.

Тенденції інвестування в Україні в умовах війни 138

Казарян О. Г.

Оцінка ефективності інноваційних механізмів фінансування соціального забезпечення 146

Філяр С. В.

Інтелектуальний капітал підприємства в умовах цифровізації та розвитку штучного інтелекту 153

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 5 березень 2026 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Балук Н. Р.

Розвиток маркетингової концепції менеджменту та можливості її практичного застосування в ІТ 158

Михайлик Н. І.

Роль маркетингових досліджень в логістичних системах сучасних підприємств 163

Мафусяк Н. А.

Податкова політика держави в умовах економічної нестабільності: виклики та напрями трансформації 168

Карпій О. П., Васильців Н. М.

Концепція digital management в системі обслуговування клієнтів та маркетингу власної репутації на міжнародному ринку 174

Чорненька О. Б.

Облікові аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств 179

Марків Г. В.

Легалізація ринку віртуальних активів та е-гривні в Україні: регуляторні виклики та інвестиційний потенціал фінансового сектору 184

Талах В. І.

Інтеграція статистичної логіки та фінансової психології в аналітичних моделях прогнозування економічної поведінки суб'єктів господарювання 192

Дюгованець О. М., Дочинець Н. М., Чаплінський В. Р.

Роль інноваційних маркетингових стратегій у підвищенні ефективності підприємств 198

Балабуха К. Є.

Цифрова зрілість та якість управлінських рішень на основі даних: досвід країн, що розвиваються 205

Лавриненко С. О., Тарасович А. В., Зелінська А. М., Бездітко О. Є.

Логістика 4.0 як основа цифровізації та інноваційної трансформації ланцюгів постачання 215

Попович О. П., Маслиган Р. М., Янчик І. М.

Вплив логістичних процесів на ефективність підприємницьких рішень у сфері туризму 221

Петруха С. В., Петруха Н. М., Гуденко Б. О.

Бюджетна стратегія та архітектура системи фінансування добровільних формувань територіальних громад в умовах воєнного стану 227

Перетяцько Ю. М., Приставка О. М.

Стратегічні підходи FMCG-компаній до оптимізації продажів і трейд-маркетингу 236

Шоповалов В. О., Гасій О. В., Пилипенко І. Ю.

Економічна політика фірми: інваріантна логіка раціональності 243

Мацьків В. В., Вульчин В. Р.

Поведінкові фактори формування депозитних рішень домогосподарств у банківському секторі України 250

Кокорєва О. В., Сафонова Є. Д.

Організаційна культура як стратегічний драйвер ефективності менеджменту 257

Жураковський М. В.

Сучасні підходи до оцінки інвестиційної привабливості підприємств 263

Марчук С. В.

Управління штучним інтелектом як невід'ємна складова трансформації бізнес-процесів 269

Свір С. В.

Трансформація підприємницьких моделей в умовах інституційних змін: від адаптації до проактивного розвитку 274

Зубрицький Є. В.

Формування фінансово-правової моделі підтримки малого та середнього бізнесу в контексті економічного відновлення 282

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 5 березень 2026 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Кісельов С. О.

Кадровий потенціал в економіці знань: трансформація підходів до розвитку 292

Ковальов Д. Г.

Фінансові інструменти стимулювання інновацій у сільському господарстві: аналіз ефективності та напрями вдосконалення 297

Державне управління

Лелеченко А. П., Кочеров М. В.

Механізми державного реагування на інформаційні виклики у контексті національної безпеки 302

Шведун В. О., Гуторов О. І.

Державне управління у сфері екологічної безпеки України до та під час повномасштабного російського вторгнення: статистико-аналітичний огляд 309

Дубич К. В., Михальчук В. М.

Основні напрями антикризового управління сферою охорони здоров'я України в умовах воєнного стану 317

Дяченко С. А., Берданова О. В.

Механізми публічного управління відновленням сталого землекористування в умовах децентралізації влади 322

Якобчук В. П., Литвинчук І. А., Іванюк О. В.

Інноваційні підходи до використання цифрових платформ для планування, супроводу та моніторингу державних програм і проєктів 329

Євтушенко О. Н., Шульга А. А.

Формування інноваційного лідерства та впровадження маркетингового підходу в органах публічної влади в умовах цифровізації і глобальних трансформацій 335

Близнюк А. С., Даций Н. В., Клименко Н. В.

Державне регулювання розвитку освіти України за участі громадськості: інновації та тенденції 344

Овдін О. В.

Демографічна криза та моніторинг демографічних процесів в Україні у період гібридної та повномасштабної війни (2014—2026 рр.) 349

Динник І. П.

Роль штучного інтелекту у виявленні та протидії цифровій пропаганді в умовах інформаційної війни в Україні 355

Дзюрах Ю. М.

Підходи до оцінювання ефективності проєктів державно-приватного партнерства в контексті інноваційного розвитку регіонів та післявоєнної відбудови економіки України 360

Толмачов О. А., Світлак І. І., Івчук В. М., Могиль О. О., Вельган О. О.

Напрями державного регулювання соціальної реабілітації військовослужбовців у сучасних умовах 368

Жихар Г. Д.

Політична комунікація як чинник інформаційно-аналітичного забезпечення державної влади 375

Бондарчук Д. В.

Оцінка ризик-орієнтованого підходу в податковому контролі: теорія та практика в Україні 381

Лабазюк В. О.

Стратегічні та інституційні аспекти вдосконалення системи місцевого самоврядування в Україні 386

Рибкін А. П.

Міжнародна практика формування ресурсної автономії аграрного сектору: інвестиційні механізми та управління ризиками 393

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 5 / 2026

CONTENTS:

Economy

Marhasova V.

SYSTEM-ADAPTIVE METHODOLOGY FOR RESEARCHING FINANCIAL SYSTEMS 9

Lych V., Shpakova H.

OPTIMIZATION DIRECTIONS FOR THE STRUCTURE OF DEVELOPMENT PROJECT FINANCING SOURCES 14

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

SYSTEMIC APPROACH TO PERFORMANCE AUDIT IN THE CONTEXT OF ACHIEVING SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS 22

Navrotskyi Y., Petrov V., Avramchuk L.

ECONOMIC AND FINANCIAL ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF GRAIN LOGISTICS IN UKRAINE IN UNSTABLE CONDITIONS 30

Lavruk V., Haibura Yu., Havryliuk V.

METHODOLOGICAL APPROACHES TO FINANCIAL AND CREDIT RISKS MANAGEMENT AS AN ELEMENT OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF SMALL AND MEDIUM BUSINESSES 37

Titenko Z., Nahorni V.

ADDED VALUE AS AN INDICATOR OF THE STATE'S ECONOMIC SECURITY 44

Chyzmar I., Varadi N.

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF FINANCIAL SECURITY AND THE FORMATION OF MECHANISMS FOR ITS STRENGTHENING IN UKRAINE 49

Dzhyndzhoian V., Sazonets O., Hessen A.

EDUCATIONAL CASE STUDY OF TRAINING OF HOTEL AND RESTAURANT AND TOURISM SPECIALISTS TO WORK IN AUTOMATED HORECA SYSTEMS 56

Sokoliuk S., Prokopchuk O., Komisarenko Ie., Melnychenko D.

DIGITALIZATION AND INNOVATION IN RISK MANAGEMENT FOR TRADING COMPANIES 63

Kachula S., Brovko L., Lysa O.

TRANSFORMATION AND PRIORITIES OF UKRAINE'S FINANCIAL POLICY IN THE CONTEXT OF A FULL-SCALE WAR 69

Soloviy I., Dynka P., Vaidanich T., Hohol T.

SOCIO-ECOLOGICAL AND ECONOMIC EFFICIENCY OF INVESTING IN FORESTRY IN THE CONTEXT OF RADICAL REFORM OF THE SECTOR'S MANAGEMENT 75

Shchur R., Matskiv V., Bilyi M., Lavriv A.

FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF BUDGET INVESTMENT IN UKRAINE 84

Holovchuk Y., Plushko R.

PERSONNEL MANAGEMENT AS THE BASIS FOR THE EFFECTIVENESS OF HEALTH CARE FACILITIES 90

Pererva P., Ievsieiev A.

SELECTION OF THE DIRECTION OF INTELLECTUAL PROPERTY COMMERCIALIZATION ON THE BASIS OF ECONOMIC EFFICIENCY WITHIN ENTERPRISE ECONOMIC POTENTIAL MODELS 98

Zvarych I., Gladkyi Ia., Babyar V.

ENVIRONMENTAL RECOVERY OF UKRAINE THROUGH PUBLIC DIPLOMACY 104

Melikhova T., Melikhov Ye., Binceva Yu.

IMPROVING THE ACCOUNTING AND AUDITING OF WORKING HOURS WHEN CALCULATING WAGES FOR EMPLOYEES OF ENTERPRISES USING MODERN BUSINESS PROCESS SOFTWARE BASED ON THE INTERNATIONAL EXPERIENCE OF NORWAY ... 115

Pshyk B., Zakhidnyi R., Blakyta V.

MODERN SOURCES AND MECHANISMS FOR FINANCING SMART CITY PROJECTS 126

Husarevych N.

SUSTAINABLE FINANCING IN THE MACROECONOMIC REGULATION SYSTEM 133

Yevtukh L., Hembarska N.

INVESTMENT TRENDS IN UKRAINE IN WAR CONDITIONS 138

Kazarian O.

ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF INNOVATIVE MECHANISMS FOR FINANCING SOCIAL SECURITY 146

Fimyar S.

ENTERPRISE INTELLECTUAL CAPITAL IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION AND THE DEVELOPMENT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE 153

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 5 / 2026

CONTENTS:

Economy

Baluk N.

DEVELOPMENT OF THE MARKETING MANAGEMENT CONCEPT AND THE POSSIBILITIES OF ITS PRACTICAL APPLICATION IN IT 158

Mykhailuk N.

THE ROLE OF MARKETING RESEARCH IN LOGISTICS SYSTEMS OF MODERN ENTERPRISES 163

Marusiak N.

STATE TAX POLICY IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY: CHALLENGES AND DIRECTIONS OF TRANSFORMATION 168

Karpil O., Vasyltsiv N.

THE CONCEPT OF DIGITAL MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF CUSTOMER SERVICE AND MARKETING OF ONE'S OWN REPUTATION IN THE INTERNATIONAL MARKET 174

Chornenka O.

ACCOUNTING ASPECTS OF MANAGING FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF ENTERPRISES 179

Markiv H.

LEGALIZATION OF THE VIRTUAL ASSETS MARKET AND E-HRYVNIA IN UKRAINE: REGULATORY CHALLENGES AND INVESTMENT POTENTIAL OF THE FINANCIAL SECTOR 184

Talakh V.

INTEGRATION OF STATISTICAL LOGIC AND FINANCIAL PSYCHOLOGY IN ANALYTICAL MODELS FOR PREDICTING THE ECONOMIC BEHAVIOR OF BUSINESS ENTITIES 192

Diugowanets O., Dochynets N., Chaplinsky V.

THE ROLE OF INNOVATIVE MARKETING STRATEGIES IN ENHANCING ENTERPRISE EFFICIENCY 198

Balabukha K.

DIGITAL MATURITY AND THE QUALITY OF DATA-DRIVEN MANAGEMENT DECISIONS: THE EXPERIENCE OF DEVELOPING COUNTRIES 205

Lavrynenko S., Tarasovich L., Zelinska A., Bezdutko O.

LOGISTICS 4.0 AS THE BASIS OF DIGITIZATION AND INNOVATIVE TRANSFORMATION OF SUPPLY CHAINS 215

Popovych O., Maslihan R., Yanchyk I.

THE IMPACT OF LOGISTICS PROCESSES ON THE EFFECTIVENESS OF ENTREPRENEURIAL DECISION-MAKING IN THE TOURISM SECTOR 221

Petrukha S., Petrukha N., Hudenko B.

BUDGET STRATEGY AND ARCHITECTURE OF THE SYSTEM FOR FINANCING VOLUNTEER FORMATIONS OF TERRITORIAL COMMUNITIES UNDER MARTIAL LAW 227

Peretiatko Yu., Prystavka O.

STRATEGIC APPROACHES OF FMCG COMPANIES TO SALES AND TRADE MARKETING OPTIMIZATION 236

Shapovalov V., Hasii O., Pylypenko I.

ECONOMIC POLICY OF THE FIRM: INVARIANT LOGIC OF RATIONALITY 243

Matskiv V., Vulchyn V.

BEHAVIORAL FACTORS IN THE FORMATION OF HOUSEHOLD DEPOSIT DECISIONS IN UKRAINE'S BANKING SECTOR 250

Kokorieva O., Safonova Y.

ORGANIZATIONAL CULTURE AS A STRATEGIC DRIVER OF MANAGEMENT EFFECTIVENESS 257

Zhurakovskiy M.

MODERN APPROACHES TO ASSESSING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF ENTERPRISES 263

Marchuk S.

AI GOVERNANCE AS AN INTEGRAL COMPONENT OF BUSINESS PROCESS TRANSFORMATION 269

Svir S.

TRANSFORMATION OF ENTREPRENEURIAL MODELS UNDER INSTITUTIONAL CHANGE: FROM ADAPTATION TO PROACTIVE DEVELOPMENT 274

Zubrytskyi Y.

IMPROVEMENT OF LEGAL REGULATION OF FINANCING FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES 282

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 5 / 2026

CONTENTS:

Economy

Kiselov S.

HUMAN RESOURCE POTENTIAL IN THE KNOWLEDGE ECONOMY: TRANSFORMATION OF DEVELOPMENT APPROACHES 292

Kovalev D.

FINANCIAL INSTRUMENTS FOR STIMULATING INNOVATION IN AGRICULTURE: ANALYSIS OF EFFECTIVENESS
AND AREAS FOR IMPROVEMENT 297

Public administration

Lelechenko A., Kocherov M.

MECHANISMS OF STATE RESPONSE TO INFORMATION CHALLENGES IN THE CONTEXT OF NATIONAL SECURITY 302

Shvedun V., Gutorov O.

PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF ENVIRONMENTAL SECURITY OF UKRAINE BEFORE AND DURING
THE FULL-SCALE RUSSIAN INVASION: STATISTICAL AND ANALYTICAL REVIEW 309

Dubych K., Mykhalchuk V.

MAIN DIRECTIONS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE HEALTHCARE SECTOR OF UKRAINE UNDER MARTIAL LAW 317

Diachenko S., Berdanova O.

MECHANISMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF THE RESTORATION OF SUSTAINABLE LAND USE IN THE CONTEXT
OF DECENTRALIZATION OF POWER 322

Yakobchuk V., Lytvynchuk I., Ivanyuk O.

INNOVATIVE APPROACHES TO THE USE OF DIGITAL PLATFORMS FOR THE PLANNING, IMPLEMENTATION SUPPORT,
AND MONITORING OF PUBLIC PROGRAMS AND PROJECTS 329

Yevtushenko O., Shulha A.

FORMATION OF INNOVATIVE LEADERSHIP AND IMPLEMENTATION OF A MARKETING APPROACH IN PUBLIC
AUTHORITIES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION AND GLOBAL TRANSFORMATIONS 335

Blyznyuk A., Datsii N., Klymenko N.

STATE REGULATION OF EDUCATIONAL DEVELOPMENT IN UKRAINE WITH PUBLIC PARTICIPATION:
INNOVATIONS AND DEVELOPMENT TRENDS 344

Ovdin O.

DEMOGRAPHIC CRISIS AND MONITORING OF DEMOGRAPHIC PROCESSES IN UKRAINE DURING THE PERIOD
OF HYBRID AND FULL-SCALE WAR (2014—2026) 349

Dynnyk I.

THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN DETECTING AND COUNTERING DIGITAL PROPAGANDA
IN THE CONTEXT OF INFORMATION WARFARE IN UKRAINE 355

Dziurakh Yu.

APPROACHES TO ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS IN THE CONTEXT
OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF REGIONS AND POST-WAR ECONOMY RECONSTRUCTION OF UKRAINE 360

Tolmachov O., Svitlak I., Ivchuk V., Mogyl O., Velhan O.

DIRECTIONS OF STATE REGULATION OF SOCIAL REHABILITATION OF SERVICEMEN IN MODERN CONDITIONS 368

Zhikhar G.

POLITICAL COMMUNICATION AS A FACTOR IN THE INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT OF PUBLIC AUTHORITY 375

Bondarchuk D.

ASSESSMENT OF THE RISK-ORIENTED APPROACH IN TAX CONTROL: THEORY AND PRACTICE IN UKRAINE 381

Labazyuk V.

STRATEGIC AND INSTITUTIONAL ASPECTS OF IMPROVING THE LOCAL GOVERNMENT SYSTEM IN UKRAINE 386

Rybkin A.

INTERNATIONAL PRACTICE OF BUILDING RESOURCE AUTONOMY IN THE AGRICULTURAL SECTOR:
INVESTMENT INSTRUMENTS AND RISK MANAGEMENT MECHANISMS 393

В. Г. Маргасова,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансів,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8582-2158>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.9

СИСТЕМНО-АДАПТИВНА МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВИХ СИСТЕМ

V. Marhasova,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Finance, Kyiv National University of Technologies and Design

SYSTEM-ADAPTIVE METHODOLOGY FOR RESEARCHING FINANCIAL SYSTEMS

У статті досліджено основні аспекти методології наукових досліджень фінансових систем в умовах зростання волатильності фінансово-економічного середовища. Обґрунтовано, що традиційні методологічні підходи, засновані на лінійних моделях і ретроспективному аналізі, мають обмежений адаптивний потенціал, що зумовлює необхідність їх трансформації відповідно до сучасних напрямів розвитку фінансових систем.

У ході дослідження обґрунтовано необхідність застосування системно-адаптивного підходу як концептуальної основи формування сучасної методології наукових досліджень фінансових систем. Розкрито сутність системно-адаптивної методології, яка поєднує принципи системності, динамічності, адаптивності, ієрархічності та невизначеності. Визначено, що застосування зазначеного підходу дозволяє розглядати фінансову систему як відкриту, нелінійну та динамічну структуру, здатну змінювати інституційну архітектуру з метою збереження стійкості та ефективності функціонування.

Проведено порівняльний аналіз традиційних і сучасних методологічних підходів до дослідження фінансових систем, зокрема ризик-орієнтованого, системно-динамічного та системно-адаптивного. Доведено, що системно-адаптивний підхід забезпечує комплексну оцінку фінансових процесів, інтегрує аналіз динаміки, ризиків і поведінкових реакцій фінансових інститутів та формує методологічну основу для стратегічного управління та прогнозування розвитку фінансових систем.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання системно-адаптивної методології при розробленні державної фінансової політики, забезпеченні фінансової безпеки та розробці середньострокового та довгострокового макроекономічного розвитку країни.

The article examines the main aspects of the methodology of scientific research on financial systems in the context of increasing volatility of the financial and economic environment. It is substantiated that traditional methodological approaches based on linear models and retrospective analysis have limited adaptive potential, which necessitates their transformation in accordance with modern directions of development of financial systems.

The study substantiates the need to use a system-adaptive approach as a conceptual basis for the formation of a modern methodology for scientific research on financial systems. The essence of the system-adaptive methodology, which combines the principles of systematicity, dynamism, adaptability, hierarchy and uncertainty, is revealed. It is determined that the application of this approach allows us to consider the financial system as an open, nonlinear and dynamic structure capable of changing the institutional architecture in order to maintain stability and efficiency of functioning.

A comparative analysis of traditional and modern methodological approaches to the study of financial systems, in particular risk-oriented, system-dynamic and system-adaptive, has been conducted. It has been proven that the system-adaptive approach provides a comprehensive assessment of financial processes, integrates the analysis of dynamics, risks, and behavioral reactions of financial institutions, and forms a methodological basis for strategic management and forecasting the development of financial systems. The system-adaptive approach integrates the advantages of traditional and modern methods, combining the analysis of dynamics, risks, and behavioral reactions of financial institutions. Its key feature is the assessment of the adaptive potential of the financial system and the ability to change the institutional architecture to ensure stability and efficiency in conditions of instability. The practical value of the system-adaptive approach lies in its strategic and managerial focus. The functionality of its application ensures the formation of sound financial policy decisions and the forecasting of macroeconomic indicators.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the system-adaptive methodology in the development of state financial policy, ensuring financial security and developing medium-term and long-term macroeconomic development of the country.

Ключові слова: фінансові системи; методологія наукових досліджень; системно-адаптивний підхід; фінансова стійкість; фінансові ризики; макроекономічна стійкість; фінансова політика.

Key words: financial systems; research methodology; system-adaptive approach; financial stability; financial risks; macroeconomic stability; financial policy.

ВСТУП

Функціонування фінансових систем, в умовах сьогодення, визначено впливом екзогенних та ендогенних чинників. Волатильність фінансово-економічного середовища зумовлює порушення стійкості та виникнення дисбалансів у фінансових процесах. За таких умов актуалізується потреба у реалізації якісного та результативного інструментарію методології наукових досліджень фінансових систем. Наявність відповідної методології забезпечить системність дослідження та обґрунтованість отриманих результатів.

В межах традиційної моделі методології наукових досліджень фінансових систем переважають класичні та лінійні підходи. За сучасних умов, коли фінансова система країни визначена динамічністю розвитку, використання зазначених підходів є недостатнім. Відповідна обмеженість традиційної моделі обумовлює необхідність використання сучасних методологічних підходів. Переважно, сучасні методологічні підходи мають бути спрямовані на адаптацію фінансового середовища до зовнішніх та внутрішніх трансформацій. Це зумовлює актуальність формування системно-адаптивної методології дослідження фінансових систем.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання методології наукових досліджень фінансових систем в частині використання якісно-нових підходів є досить поширеним та досліджуваним у працях науковців. Зокрема, Зарицька Н. З визначає, що необхідність якісної структури методології зумовлена тим, що політичні та економічні цілі не досягаються спонтанно і легко, для їх реалізації потрібні практичне втілення теоретично обґрунтованих та практично апробованих концепцій та методологій впровадження.

Науковці Нікіфоров П., Бабух І. 5 констатують, що в окремій науці найбільш важливим для її методології є проблема побудови предмета дослідження, формулювання гіпотез, а потім і наукової теорії та верифікація отриманих результатів. В свою чергу, Радіонова І., Румик І. 8 визначають, що методологія наукових досліджень фінансових систем повинна мати ознаки релевантності викликам, які спричинені змінами у сучасній науці та суспільстві.

Попри широке обговорення та обґрунтування науковою спільнотою важливості якісно організованої методології наукових досліджень фінансових систем, все ще залишаються окремі напрями дослідження, що потребують особливої уваги. Зокрема, обмежено дослідженням є питання використання нових підходів у методології задля удосконалення традиційних методів та формування більш адаптивних механізмів до екзогенних та ендогенних факторів впливу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є обґрунтування необхідності застосування системно-адаптивного підходу в частині формування концептуально нової методології наукових досліджень фінансових систем.

Задля досягнення поставленої мети важливим є виконання наступних завдань:

- визначити характерні особливості традиційних підходів до методології наукових досліджень фінансових систем;
- обґрунтувати об'єктивну необхідність запровадження нових підходів в методології;
- розкрити сутність та особливості системно-адаптивного підходу;
- провести порівняльний аналіз традиційних та су-

часних підходів у методології наукових досліджень фінансових систем;

— обґрунтувати перспективні напрями використання системно-адаптивного методу.

Результатом досягнення зазначених завдань є досягнення теоретично-методологічної єдності дослідження та обґрунтування об'єктивної необхідності застосування системно-адаптивного методу у загальній методології наукових досліджень фінансових систем.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У своїй економічній сутності фінансова система є сукупністю взаємопов'язаних фінансових інститутів, ринків, механізмів та інструментів [2]. Основною метою фінансової системи є формування, розподіл і використання фінансових ресурсів у національній економіці. Як об'єкт наукового дослідження фінансова система має ознаки інституційної відкритості через взаємодію з макроекономічним середовищем. Методологія наукових досліджень є вагомим інструментом обґрунтування дієвості та результативності реалізації фінансових процесів.

Традиційні підходи до методології дослідження фінансових систем науковий аналіз ґрунтується на лінійних механізмах. Їх реалізація побудована на визначенні фінансової системи стійкої та ієрархічно структурованої [10]. У таких підходах переважають системний, структурно-функціональний, інституційний та статистико-аналітичний методи, які орієнтовані на виявлення сталих закономірностей функціонування фінансових інститутів і механізмів у межах національної економіки.

Традиційна методологія має на меті кількісну оцінку макроекономічних показників, аналіз бюджетних, податкових та грошово-кредитних параметрів, що передбачає відносну передбачуваність фінансових процесів. Інституційна взаємодія фінансової системи з зовнішнім середовищем у таких дослідженнях, розглядається опосередковано, без належного урахування нелінійності та внутрішніх і зовнішніх ризиків.

Таким чином, традиційні підходи до методології дослідження фінансових систем забезпечують ґрунтовний аналіз базових елементів та їх функцій. Проте, визначено обмежену можливість щодо пояснення трансформаційних процесів та адаптацію до них, що актуалізує необхідність доповнення їх сучасними методологічними концепціями.

У цьому контексті посилюється значення сучасних методологічних підходів дослідження фінансових систем. Зазначений напрям враховує системну динаміку розвитку, інституційну еволюцію, нелінійність функціонування, ризик-орієнтований аналіз та міждисциплінарну інтеграції. Такі підходи дають змогу враховувати темпи розвитку фінансових процесів, рівень впливу екзогенних та ендогенних факторів та здатність фінансової системи до адаптивності.

Необхідність сучасних підходів у методології наукових досліджень фінансових систем визначено потребою більш реалістичного аналізу економічних процесів та визначення їх напрямів адаптивності до викликів у макроекономічному середовищі 5. У зазначених межах особливо-го значення набуває системно-адаптивний підхід.

Сутність системно-адаптивного підходу у методології наукових досліджень фінансових систем полягає

у поєднанні принципів системності, динамічності та адаптивності. Відповідна комплексна архітектура спрямована на ґрунтовний аналіз механізмів їх функціонування та динаміку розвитку в системі волатильного макроекономічного середовища. Системно-адаптивний підхід характеризує фінансову систему як нелінійну та ієрархічно організовану. Системно-адаптивний підхід визначає здатність фінансової системи змінювати інституційну архітектуру задля посилення адаптивності до змін соціально-економічного середовища.

Системно-адаптивний підхід реалізує дослідження фінансових процесів у динаміці та у синергії. Комплексний функціонал дозволяє виявляти статичні характеристики фінансової системи та закономірності її трансформації, механізми реагування на ризики та здатність до відновлення. Особлива увага в механізмі системно-адаптивного підходу належить адаптивному потенціалу фінансових систем. За допомогою чого здійснюється обґрунтування ефективності регуляторних інструментів і зміні поведінкових моделей згідно макроекономічних коливань [2].

Методологічною основою системно-адаптивного підходу є інтеграція економіко-математичного моделювання, сценарного аналізу, індикаторів фінансової стійкості та ризик-орієнтованих методів оцінювання. Єдність зазначених підходів здійснює прогнозування та планування альтернативних траєкторій розвитку фінансової системи. Такий підхід сприяє формуванню науково обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості фінансових систем. Системно-адаптивний підхід визначає фінансову систему цілісно-структуроване середовище.

Концептуально системно-адаптивна методологія враховує два напрями, а саме: системний аналіз та адаптивності [7]. Вона передбачає вивчення фінансової системи як динамічного утворення, здатного змінювати власну структуру задля корегування функціонування відповідно до змін зовнішнього середовища. На основі проведеного дослідження, варто зазначити, що основними характеристиками рисами системно-адаптивної методології є:

- орієнтація на комплексне дослідження взаємозв'язків між елементами фінансової системи;
- урахування часової динаміки та циклічності фінансових процесів;
- аналіз адаптивних механізмів та реакцій системи на зовнішні шоки;
- можливість зміни власної інституційної архітектури задля адаптації до змін фінансового середовища;
- інтеграція економіко-математичного моделювання, сценарного аналізу, індикаторів фінансової стійкості та ризик-орієнтованих методів оцінювання;
- поєднання кількісних і якісних методів дослідження.

Відповідні характеристики системно-адаптивного методу забезпечують єдність методології наукових досліджень фінансових систем [4, 6]. Результатом чого є посилення результативності отриманих висновків.

Принципами системно-адаптивного методу методології наукових досліджень є:

1. Принцип цілісності. Обґрунтовує розгляд фінансової системи як єдиного, внутрішньо узгодженого організму, елементи якого перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємозалежності. Аргументує, що зміни

Таблиця 1. Порівняння сучасних методологічних підходів до дослідження фінансових систем

Критерій	Ризик-орієнтований підхід	Системно-динамічний підхід	Системно-адаптивний підхід
Ключовий фокус	Виявлення та оцінка фінансових ризиків	Динаміка фінансових потоків і зворотні зв'язки	Адаптація фінансової системи до змін середовища
Характер розвитку	Нестабільний, ризиковий	Нелінійний, циклічний	Нелінійний з адаптивними реакціями
Роль макроекономічного середовища	Джерело ризиків і загроз	Фактор динамічних змін	Активний чинник трансформації системи
Робота з невизначеністю	Центральний елемент	Частково враховується	Комплексна: ризики, сценарії, адаптивні механізми
Адаптаційний потенціал	Не є основним об'єктом	Враховується частково	Ключовий об'єкт дослідження
Практична спрямованість	Антикризова	Прогностична	Стратегічно-управлінська

Джерело: сформовано автором.

в одному сегменті фінансової системи зумовлюють відповідні трансформації в інших. Відповідний механізм потребує комплексного підходу до аналізу фінансових процесів і результатів їх функціонування.

2. Принцип динамічності. Визначає об'єктивність безперервного характеру змін параметрів функціонування фінансової системи в часі під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Реалізація цього принципу передбачає дослідження фінансових процесів у розвитку, з урахуванням циклічності, структурних зрушень та фазових переходів. Такий підхід дозволяє більш адекватно оцінювати тенденції та напруги трансформації фінансової системи.

3. Принцип адаптивності. Обґрунтовує здатність фінансової системи змінювати внутрішні механізми регулювання, інституційну архітектуру та функціональні пріоритети задля збереження стійкості та ефективності. Цей принцип аргументує важливість оцінки гнучкості фінансової політики, дієвості реагування інститутів на макроекономічні ризики та здатності системи до відновлення.

4. Принцип ієрархічності. Враховує багаторівневу структуру фінансових відносин, що охоплює макро-, мезо- та мікрорівні функціонування фінансової системи. Зазначений принцип дозволяє аналізувати взаємодію між державними фінансами, фінансами суб'єктів господарювання та домогосподарств, оцінювати вплив управлінських рішень, прийнятих на різних рівнях, на загальний стан фінансової системи.

5. Принцип невизначеності. Характеризує обмеженість можливостей прогнозування та планування фінансових процесів унаслідок дії ризиків, асиметрії інформації та високої волатильності макроекономічного середовища. У межах цього принципу фінансова система розглядається як система, що потребує застосування сценарного аналізу, ризик-орієнтованих методів оцінювання та альтернативних прогностичних моделей.

Отже, зазначені принципи формують методологічну основу для ґрунтовного аналізу фінансової результативності та ефективності фінансової політики. Застосування системно-адаптивної методології дозволяє розширити інструментарій фінансових досліджень, підвищити обґрунтованість оцінювання ризиків та ефективності функціонування фінансової системи. Особливої ваги цей підхід набуває в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів, коли традиційні методи аналізу мають обмежений прогностичний та адаптивний функціонал. Проведемо порівняльний аналіз сучасних методологічних підходів до дослідження фінансових систем.

Наведений порівняльний аналіз сучасних методологічних підходів свідчить, що кожен із методів акцентує увагу на окремих аспектах функціонування фінансової

системи. Зокрема, ризик-орієнтований підхід визначає ідентифікацію та кількісну оцінку фінансових ризиків, що забезпечує антикризову спрямованість досліджень (табл. 1).

Проте, даний підхід має обмежений функціонал щодо оцінки здатності фінансової системи до довгострокової трансформації.

Системно-динамічний підхід розкриває закономірності руху фінансових потоків та зворотних зв'язків, забезпечуючи прогнозування тенденцій розвитку. Однак, зазначений підхід обмежено враховує механізми адаптації фінансової системи до структурних і зовнішніх шоків.

На відміну від згаданих підходів, системно-адаптивний підхід поєднує аналіз динаміки, ризиків і поведінкових реакцій фінансових інститутів. Його основною метою є обґрунтування здатності фінансової системи змінювати параметри функціонування відповідно до трансформацій макроекономічного середовища. Пріоритетною перевагою методу є можливість комплексної оцінки поточного стану фінансової системи та адаптаційного потенціалу, що є вагомим чинником забезпечення фінансової стійкості та ефективності в умовах нестабільності.

Необхідність застосування системно-адаптивного підходу зумовлена його стратегічно-управлінською спрямованістю [9]. Такий інституційний функціонал дозволяє формувати обґрунтовані рішення фінансової політики з урахуванням сценаріїв розвитку подій та впливу зовнішніх викликів. Системно-адаптивний підхід формує методологічну основу для підвищення стійкості фінансової системи та забезпечення її здатності до відновлення й розвитку.

Системно-адаптивний підхід може бути використаний при розробці державної фінансової політики, стратегії забезпечення фінансової безпеки та прогнозуванні макроекономічних показників. Відповідно до цього, системно-адаптивна методологія є ефективним інструментом дослідження фінансових систем. Його ефективне застосування забезпечує комплексний аналіз фінансових процесів, урахування їх динаміки та адаптивних властивостей. Важливим є розробка прикладних моделей системно-адаптивного аналізу фінансових систем та їх емпіричну перевірку.

ВИСНОВКИ

Отже, за сучасних умов фінансові системи характеризуються високою динамічністю, впливом екзогенних та ендогенних чинників, волатильністю макроекономічного середовища. Зазначене середовище для функціонування фінансових систем зумовлює необхідність удосконалення методології наукових досліджень для забезпечення її результативності та практичної цінності.

Традиційні підходи до дослідження фінансових систем забезпечують ґрунтовний аналіз базових елементів і функцій системи. В той же час обмежено враховують трансформаційні процеси, нелінійність та механізми адаптації до зовнішніх і внутрішніх шоків. В свою чергу, сучасні методологічні підходи розкривають обґрунтовані аспекти функціонування фінансових систем, а саме: ризики, динаміку потоків та зворотні зв'язки, однак їх прогностичний та адаптивний потенціал є обмеженим. Відповідно до цього, пріоритетним є застосування системно-адаптивного підходу.

Системно-адаптивний підхід інтегрує переваги традиційних і сучасних методів, поєднуючи аналіз динаміки, ризиків та поведінкових реакцій фінансових інститутів. Його ключовою особливістю є оцінка адаптивного потенціалу фінансової системи та здатності змінювати інституційну архітектуру для забезпечення стійкості та ефективності в умовах нестабільності. Практична цінність системно-адаптивного підходу полягає у його стратегічно-управлінській спрямованості. Функціонал його застосування забезпечує формування обґрунтованих рішень фінансової політики та прогнозуванні макроекономічних показників.

Впровадження системно-адаптивної методології дозволяє підвищити результативність наукових досліджень, розширити інструментарій оцінювання фінансових процесів, урахувати їх динаміку та адаптивні властивості. Пріоритетним є розроблення прикладних моделей для практичного застосування в умовах економічної нестабільності та екзогенних і ендогенних викликів.

Література:

1. Голюк В., Луценко, І., Нагорна, І. Сучасні тенденції та специфіка науково-дослідної діяльності. Економіка та суспільство, 2022. 60, 22—35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-32>
2. Гузар Б. С. Методи та методологія наукових досліджень у фінансовій сфері. Економіка та держава. 2022. № 1. С. 83—87. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.1.83
3. Зарицька Н. Методологія наукових досліджень як необхідний елемент інтелектуального економічного потенціалу сучасних науковців. Економіка та суспільство, 2023 (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-25>
4. Культенко В.П., Радовільська О.О. Особливості методології наукового пізнання. Гілея: науковий вісник, 2020, 152, 188–190.
5. Нікіфоров П., Бабух І. Методологія наукових досліджень як особлива галузь економічної науки: сучасне розуміння та нові підходи. Mechanism of an Economic Regulation, 2023, (3 (101), 73—77. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.101.11>
6. Новікова Н. Методологія як теоретична модель наукового дослідження. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій, 2025. 2 (16), 414–420. <https://doi.org/10.32750/2025-0238>
7. Путінцев А.В., Мала С.І. Сучасні аспекти методології наукових досліджень у фінансовій сфері. Економічний вісник Донбасу. 2024. № 1—2 (75–76). С. 36—41.
8. Радіонова І., Румик І. Методологія наукових досліджень в економіці: традиційний та оновлений підходи. Вчені записки Університету "КРОК", 2024, (1 (73), 11—19. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-11-19>

9. Ситник Н., Бхаттачарджи А. Методологія та організація наукових досліджень: дослідження в соціально-економічних науках: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: НТУУ "КПІ ім. Ігоря Сікорського". 2022. 173 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ede11e33-aec9-4700-a5ac> (дата звернення: 02.02.2026).

10. Сьомченко В., Пушкар І., Боровіков О., Гармонізація методології наукових досліджень у сфері обліку, фінансового аналізу та аудиту з міжнародними стандартами: основні підходи, виклики та перспективи. Грааль науки. 2025. DOI: 10.36074/grail-of-science.14.11.2025.019

References:

1. Golyuk, V., Lutsenko, I. and Nagorna, I. (2022), "Current trends and specifics of research activity". Economy and Society, vol. 60, pp. 22–35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-32>
2. Huzar, B. S. (2022), "Methods and methodology of scientific research in the financial sphere". Economy and State, vol. 1, pp. 83—87. <https://doi.org/10.32702/23066806.2022.1.83>
3. Zarytska, N. (2023), "Methodology of scientific research as a necessary element of the intellectual economic potential of modern scientists". Economy and Society, vol. 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-25>.
4. Kulenko, V.P. and Radovilska, O.O. (2020), "Peculiarities of the methodology of scientific cognition". Gileya: scientific bulletin, vol. 152, pp. 188—190.
5. Nikiforov, P. and Babukh, I. (2023), "Methodology of scientific research as a special branch of economic science: modern understanding and new approaches". Mechanism of an Economic Regulation, vol. 3 (101), pp. 73—77. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.101.11>
6. Novikova, N. (2025), "Methodology as a theoretical model of scientific research", European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations, vol. 2 (16), pp. 414—420. <https://doi.org/10.32750/2025-0238>
7. Putintsev, A.V. and Mala, S.I. (2024), "Modern aspects of the methodology of scientific research in the financial sphere", Economic Bulletin of Donbass, vol. 1—2 (75—76), pp. 36—41
8. Radionova, I. and Romyk, I. (2024), "Methodology of scientific research in economics: traditional and updated approaches", Academic notes of the University "KROK", vol. 1 (73), pp. 11—19. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-11-19>
9. Sytnyk, N. and Bhattacherdzhi, A. (2022), "Methodology and organization of scientific research: research in socio-economic sciences": textbook. 2nd ed., revised and supplemented. Kyiv: NTUU "KPI named after Igor Sikorsky", vol. 173, available at: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ede11e33-aec9-4700-a5ac> (Accessed 03 February 2026).
10. Syomnchenko, V., Pushkar, I. and Borovikov, O. (2025), "Harmonization of scientific research methodology in the field of accounting, financial analysis and audit with international standards: basic approaches, challenges and prospects". Grail of Science. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.14.11.2025.019>

Отримано редакцією журналу / Received: 10.02.26

Процеженовано / Revised: 20.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

В. М. Лич,

д. е. н., професор, завідувач кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування,
Київський національний університет будівництва і архітектури

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-9024-1593>

Г. В. Шпакова,

д. е. н., професор, професор кафедри будівельних технологій,
Київський національний університет будівництва і архітектури

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2124-0815>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.14

НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ ПРОЄКТІВ

V. Lych,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economic Theory,
Accounting, and Taxation, Kyiv National University of Construction and Architecture

H. Shpakova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Construction
Technologies, Kyiv National University of Construction and Architecture

OPTIMIZATION DIRECTIONS FOR THE STRUCTURE OF DEVELOPMENT PROJECT FINANCING SOURCES

У статті узагальнено наукові підходи до фінансування девелоперських проєктів і визначено зміст оптимізації структури змішаного фінансування як процесу вибору відтворюваної комбінації джерел капіталу, інструментів залучення коштів та умов їх використання, що забезпечує досягнення цілей проєкту за критеріями вартості капіталу, ризику, ліквідності, правової та регуляторної відповідності. Актуальність теми зумовлена високою капіталомісткістю будівництва, тривалістю інвестиційного циклу, нерівномірністю грошових потоків та підвищеними вимогами до захисту прав інвесторів і покупців майбутньої нерухомості в Україні. Метою статті є систематизація детермінант і критеріїв оптимізації структури змішаного фінансування девелоперських проєктів та обґрунтування рекомендацій щодо її проєктування з урахуванням фаз життєвого циклу проєкту, правового поля та ризик-орієнтованого управління. Методологічну основу становили методи аналізу, систематизації, узагальнення та структуризації. У результаті обґрунтовано, що ефективна фінансова архітектура девелопменту має будуватися на поєднанні власного капіталу девелопера, боргових ресурсів, гібридних інструментів фінансування та коштів кінцевих набувачів за інструментами, що відповідають законодавчим вимогам.

The paper synthesizes scholarly approaches to financing development projects and defines the optimization of a mixed financing structure as the process of selecting a reproducible combination of capital sources, fund-raising instruments, and terms of use that ensures the achievement of project objectives according to the criteria of cost of capital, risk, liquidity, and compliance. The relevance of the topic is driven by the high capital intensity of construction, the length of the investment cycle, uneven cash flows, and increased requirements for protecting the rights of investors and buyers of

future real estate in Ukraine. The aim of the paper is to systematize the determinants and criteria for optimizing the mixed financing structure of development projects and to substantiate recommendations for its design, taking into account the project life-cycle phases, the legal framework, and risk-oriented management. The methodological framework comprises logical and comparative analysis, systematization, generalization, and structuring. As a result, it is substantiated that an effective financial architecture for development should be built on a combination of the developer's equity, debt resources (bank lending, project finance), quasi-equity forms, and funds from end purchasers through instruments that comply with legal requirements. A set of practical optimization criteria is formulated (minimization of the weighted average cost of capital; ensuring solvency over time; balancing currency, interest-rate, and construction risks; transparency and control of earmarked use of funds; preservation of managerial control; adaptability to scenario changes). The paper demonstrates the usefulness of a "dual filter" for evaluating financing alternatives, where the primary step is testing liquidity resilience and the ability to service obligations in each period, and the secondary step is comparing profitability and cost of capital. The practical value lies in using the proposed provisions as a theoretical and methodological basis for developing internal financial policies and regulations in developer companies and for further dissertation research.

Ключові слова: девелопмент, фінансування будівництва, підприємство-девелопер, змішане фінансування, проєктне фінансування, структура капіталу, ризик-менеджмент.

Key words: development, construction financing, developer enterprise, mixed financing, project finance, capital structure, risk management.

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

Девелоперські проєкти є капіталомісткими, багато-стадійними та ризиковими, а їхній результат залежить не лише від ефективності будівництва, а й від структури фінансового забезпечення, що визначає доступність ресурсів, вартість капіталу та розподіл ризиків між учасниками. В Україні переважають змішані моделі фінансування, які поєднують власний капітал девелопера, позикові ресурси, інституційні й приватні інвестиції та платежі кінцевих набувачів, що актуалізує уточнення змісту оптимізації структури фінансування та критеріїв її оцінювання з урахуванням правових обмежень і ринкової невизначеності.

Складність вибору комбінації джерел зумовлена нерівномірністю надходжень і витрат протягом життєвого циклу проєкту та часовими розривами між фінансуванням робіт і отриманням виручки. Додатковими чинниками виступають обмежена доступність довгостроко-

вого кредитування, високі вимоги до забезпечення, законодавчі умови залучення коштів третіх осіб і необхідність захисту прав інвесторів та покупців майбутньої нерухомості. Це проявляється у дефіциті ліквідності на окремих стадіях, подорожчанні ресурсів, перенесенні ризиків на набувачів або втраті керованості через надмірне боргове навантаження, тому оптимізацію змішаного фінансування слід розглядати як безперервне управління фінансовим забезпеченням проєкту для підтримання платоспроможності та досягнення результатів за прийнятного рівня ризику.

Актуальність посилюється тим, що девелопер як ініціатор і координатор проєкту концентрує підприємницький ризик і відповідає за формування структури джерел фінансування, узгодження договірних відносин та контроль грошових потоків. У сучасному правовому полі України зростає роль механізмів цільового використання коштів і прозорості операцій у фінансуванні будівництва, що потребує поєднання фінансової доцільності з правовою визначеністю, особливо при залученні коштів покупців майбутніх об'єктів нерухомості.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика формування та оптимізації структури джерел фінансування девелоперських проєктів висвітлюється у працях Андрєєвої В. А. [1], Белєнкової О. Ю. [2], Згалат-Лозинської Л. О., Дація О. І., Величка А. В. [3], Каліної І. І. і Величка А. В. [4], Мякишевської О. М. [5; 6], Нагорної О. В., Тимошенко І. П., Поліщук Є. А. [6], Рашковського О. А. [7], Свистун Л. А. [8], Фесуна А. С. [9] та ін. О. А. Рашковський трактує девелопмент як форму організації інвестиційного процесу в нерухомості з високою ризиковістю на всіх стадіях, що посилює вимоги до структурування фінансування [7]. Л. А. Свистун узагальнює типові схеми фінансування девелоперських проєктів в Україні та умови їх застосування залежно від доступності ресурсів і ризиків [8]. В. А. Андрєєва акцентує фазову логіку фінансового забезпечення та роль організаційних рішень, зокрема проєктної компанії, у розмежуванні грошових потоків і зобов'язань [1]. А. С. Фесун обґрунтовує цільове фондування як альтернативний інструмент інвестування та підкреслює доцільність добору комбінованих рішень у структурі джерел фінансування [9]. Інституційний і стейкхолдерський вимір девелопменту поглиблює О. Ю. Белєнкова, пов'язуючи вибір фінансових конструкцій із вимогами сталого розвитку, прозорості та відповідальності перед стейкхолдерами [2]. І. І. Каліна та А. В. Величко аналізують фінансові інструменти інвестування в будівництві в контексті стратегічного розвитку девелоперів і узгодження фінансових рішень із довгостроковими цілями та ризиками [4]. Згалат-Лозинська Л. О. зі співаторами узагальнюють роль фінансово-кредитних інструментів і змішаного фінансування в активізації інвестиційної діяльності у будівництві [3]. Мякишевська О. М., Нагорна О. В., Тимошенко І. П., Поліщук Є. А. систематизують підходи до формування механізмів фінансування девелопменту нерухомості [5; 6] з урахуванням леввериджу та інституційних обмежень [6]. Не зважаючи на наявні напрацювання питання оптимізації структури змішаного фінансування девелоперських проєктів потребує подальшого узагальнення з позицій поєднання вартості капіталу, ризику та ліквідності з етапністю грошових потоків і вимогами фінансової дисципліни.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування змісту оптимізації структури змішаного фінансування девелоперських проєктів, систематизація її детермінант і критеріїв, а також формування рекомендацій щодо проєктування фінансової архітектури проєкту з урахуванням фаз життєвого циклу, правового поля та ризик-орієнтованого управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Під змішаним фінансуванням девелоперського проєкту доцільно розуміти відтворюване поєднання не менш як двох джерел капіталу та способів їх залучення, яке забезпечує потребу в ресурсах на передінвес-

тиційній, інвестиційній та завершальній, за потреби експлуатаційній фазах і передбачає визначені умови повернення коштів, забезпечення зобов'язань та розподілу ризиків між учасниками проєкту [1; 6; 8]. Оптимізація структури змішаного фінансування полягає у доборі такої конфігурації джерел і умов їх використання, що забезпечує мінімізацію сукупної вартості капіталу за дотримання вимог платоспроможності, прийнятного рівня ризику, нормативної відповідності та збереження управлінського контролю девелопера [3; 4; 6].

Вибір структури фінансування визначається типом і масштабом проєкту, житловим, комерційним або інфраструктурним призначенням, новим будівництвом або реконструкцією, фазовістю витрат і надходжень та часовими розривами між ними, наявністю і якістю забезпечення зобов'язань, а також вимогами правового регулювання до залучення коштів третіх осіб, насамперед у житловому будівництві [2; 3]. Вагомими чинниками є макроекономічні умови, рівень процентних ставок, валютні та інфляційні ризики, репутаційний потенціал девелопера і жорсткість договірних умов кредиторів, зокрема обмежень щодо боргового навантаження та цільового використання коштів [6; 7]. Додатково враховуються вимоги заінтересованих сторін до прозорості, повноти розкриття інформації та дисципліни фінансових розрахунків [2; 3].

У практиці девелопменту поєднують власні кошти, позикові ресурси у формі банківських кредитів і кредитних ліній, а також проєктне фінансування із концентрацією грошових потоків і зобов'язань у межах окремої проєктної компанії, гібридні інструменти фінансування, що поєднують ознаки власного і позикового капіталу, та кошти набувачів або інвесторів, залучені через дозволені механізми [1; 6; 8]. Багатоканальність фінансування має супроводжуватися контролем цільового використання коштів і належним захистом прав учасників, оскільки недосконалість механізмів застосування окремих інструментів підвищує правові та репутаційні ризики [2; 6; 9]. Оптимальна структура є чутливою до фаз життєвого циклу проєкту: на передінвестиційній фазі переважає власний капітал, на інвестиційній зростає роль позикових ресурсів і коштів набувачів, водночас підвищуються ризики ліквідності, а на завершальній доцільною є заміна короткострокових зобов'язань довгостроковими та зниження вартості фінансування після досягнення ключових етапів готовності [1; 3].

Правове середовище виступає не лише обмеженням [10—12], а й чинником зниження ризиків через вимоги до прозорості операцій і захисту прав інвесторів та покупців, що особливо важливо для ринку первинної нерухомості [6]. З огляду на це критерії оптимізації структури змішаного фінансування доцільно групувати за чотирма блоками: вартісним, ризиковим, управлінсько-інституційним і соціально-ринковим. У ризиковому блоці ключовими є показники здатності обслуговувати борг та стійкості грошових потоків у різних сценаріях реалізації проєкту, що набуває особ-

Таблиця 1. Критерії оптимізації структури змішаного фінансування девелоперського проєкту

Блок критеріїв	Зміст	Орієнтовні індикатори	Управлінські рішення
Вартісні	Сукупна вартість капіталу та повна вартість фінансування з урахуванням комісій, страхування, витрат на забезпечення зобов'язань і юридичний супровід	Середньозважена вартість капіталу; ефективна процентна ставка; IRR для інвестора або кредитора; разові комісії; витрати на забезпечення або гарантії; частка витрат на оформлення та супровід у капітальних витратах	Обирати структуру з мінімальною повною вартістю за прийнятого рівня ризику та достатньої ліквідності; не порівнювати інструменти лише за номінальною ставкою
Ліквідність і платоспроможність	Узгодження графіка залучення коштів із етапністю будівництва та реалізації; здатність покривати тимчасовий дефіцит коштів і своєчасно обслуговувати борг	Максимальний і середній дефіцит грошових потоків; мінімальний залишок коштів; резерв ліквідності в місяцях покриття витрат; коефіцієнти покриття боргу та процентів; графік надання і погашення фінансування; темп реалізації об'єкта	Підбирати інструменти відповідно до етапів проєкту; передбачати резерв ліквідності та ліміти боргового навантаження для стійкості до затримок і відхилень
Ризикові	Управління ключовими ризиками та їх розподіл між учасниками	Сценарний аналіз і стрес-тестування за зміною ставок, цін, обсягів реалізації та строків; чутливість показників результативності; співвідношення боргу до вартості забезпечення; поріг безбитковості за ціною та обсягом реалізації; частка фіксованої ставки; наявність страхування або інших механізмів зниження ризику; штрафні санкції в договорах	Балансувати ризики умовами договорів і структурою фінансування; застосовувати поетапне фінансування та гарантії виконання; уникати концентрації ризику в одному джерелі
Структурні та строкові	Відповідність строковості фінансування життєвому циклу проєкту; ризик рефінансування; гнучкість зміни умов зобов'язань	Середньозважений строк зобов'язань; частка короткострокового боргу; показники ризику рефінансування; період відстрочення платежів за основною сумою боргу; можливість пролонгації; умови взаємопов'язаного настання дефолту	Зменшувати ризик рефінансування через збільшення строковості боргу на капіталомістких фазах і відстрочення платежів на період будівництва; не використовувати короткострокові ресурси для фінансування довгого циклу
Нормативна відповідність і правова визначеність	Законність механізмів залучення коштів, дотримання вимог розкриття інформації, захист прав інвесторів і покупців	Відповідність інструментів вимогам законодавства; юридична перевірка; прозорість договірної структури; повнота розкриття інформації; відповідність вимогам щодо майбутніх об'єктів; перевірка клієнтів і фінансових операцій за потреби	Обирати конструкції з мінімальними правовими ризиками; формалізувати правила роботи з коштами покупців та інвесторів; підвищувати довіру через перевірку і прозорість

Джерело: сформовано на [1—4; 6—9].

лівої ваги за високої загальної ризиковості девелопменту [1; 6; 7] (табл. 1).

Узагальнення наукових підходів до оптимізації структури фінансування дає підстави виокремити послідовність практичних кроків, релевантну для девелоперських компаній [1; 3; 4; 6; 14]:

1. Складається фінансова модель проєкту з визначенням бюджету, календарного плану робіт, графіка

надходжень і витрат та встановлюються ключові обмеження: мінімальний резерв ліквідності, допустимі межі боргового навантаження, вимоги до забезпечення зобов'язань, правомірні способи залучення коштів третіх осіб і умови контролю з боку інвесторів та кредиторів відповідно до чинного законодавства.

2. Формується перелік альтернативних структур фінансування як комбінацій власного капіталу, позико-

вих ресурсів, гібридних інструментів фінансування та коштів набувачів або інвесторів, для яких оцінюються вартісні параметри і розподіл ризиків між учасниками [1; 6; 8; 9; 14].

3. Проводиться сценарний аналіз і перевірка стійкості кожної альтернативи до відхилень строків будівництва, зростання кошторисної вартості робіт, уповільнення реалізації об'єкта та зміни вартості позикових ресурсів, після чого обирається структура з найкращим співвідношенням вартості капіталу і ризику за умови збереження платоспроможності та нормативної відповідності [3; 4; 6—7; 14].

4. На етапі реалізації здійснюється постійний моніторинг виконання договірних обмежень, прогнозних грошових потоків і ризикових індикаторів із можливістю коригування структури фінансування, зокрема шляхом рефінансування, заміни короткострокових зобов'язань довгостроковими та перегляду частки власного капіталу [1; 3; 4; 6].

Важливим інструментом підвищення керованості та прозорості фінансування є створення проєктної компанії, на балансі якої концентруються зобов'язання і грошові потоки конкретного проєкту. Такий підхід відокремлює ризики проєкту від інших активів девелопера та полегшує оцінювання кредитоспроможності на підставі прогнозних грошових потоків, а також підтримує контроль цільового використання коштів [7].

За змішаного фінансування ключового значення набуває узгодження інструментів з етапністю проєкту та природою ризиків. Банківські кредити і кредитні лінії доцільні для фінансування прогнозованих витрат і покриття короткострокових потреб у ліквідності, проте потребують належного забезпечення зобов'язань і стабільних надходжень. Проєктне фінансування є організаційно складнішим, однак дає змогу чіткіше розподіляти відповідальність між учасниками та запроваджувати механізми контролю, що знижують імовірність порушення платіжної дисципліни [3; 4]. Поряд із позиковими ресурсами застосовуються гібридні інструменти фінансування, які підсилюють фінансову стійкість проєкту та пом'якшують ризик ліквідності на ранніх стадіях, а також альтернативні інструменти залучення коштів, зокрема цільове фондування [6; 9; 14]. Дослідження у сфері будівництва підкреслюють доцільність поєднання банківського кредитування, бюджетного співфінансування, залучення приватних інвесторів та інших фінансово-кредитних інструментів у межах прозорих процедур і належного правового забезпечення [3; 4; 5; 6]. Залучення коштів кінцевих набувачів у житлових проєктах є відносно дешевим джерелом фінансування і зменшує потребу в боргу, проте підвищує правові та репутаційні ризики й впливає на довіру та темпи продажів. Тому структуру фінансування слід оптимізувати на основі законних механізмів і вимог прозорості, що знижують інформаційну асиметрію та ризики нецільового використання коштів [6; 14].

Портфельний характер діяльності девелопера зумовлює оптимізацію не лише на рівні окремого проєкту, а й на рівні сукупності проєктів, де виникає взаємний

вплив ризиків і конкуренція за ліквідність. Це потребує встановлення внутрішніх обмежень боргового навантаження, уніфікованих принципів управління ліквідністю та правил пріоритезації фінансування відповідно до стратегічної значущості й стадії готовності проєктів. Отже, раціональна структура має поєднувати вартісні та ризикові критерії з інституційними вимогами і логікою етапності реалізації; найбільш стійкими є рішення, за яких на початкових стадіях формується резерв власного капіталу, позикові ресурси узгоджуються з прогнозом грошових потоків і контрольними етапами готовності, а кошти третіх осіб залучаються через регульовані механізми з визначеними процедурами контролю [6].

Теоретичною основою оптимізації структури капіталу є компроміс між нижчою вартістю позикових ресурсів і зростанням фінансового ризику. Позикове фінансування, як правило, зменшує середню вартість капіталу, однак підвищує частку обов'язкових платежів і чутливість проєкту до коливань попиту та витрат. У девелопменті цей компроміс посилюється специфікою активу: об'єкт нерухомості на стадії будівництва є малоліквідним, а його ринкова вартість істотно залежить від дотримання строків і якості робіт [7; 8]. Надмірне боргове навантаження може спричинити дефіцит ліквідності, зупинку будівництва та втрату довіри покупців, формуючи самопідсилювальний ризик погіршення результатів проєкту [7; 8]. Тому мету оптимізації доцільно визначати як забезпечення фінансової стійкості за прийнятною вартістю капіталу, а не як максимізацію частки боргу.

У практичних розрахунках середньозважена вартість капіталу є корисною для порівняння альтернатив, проте не може бути єдиним критерієм, оскільки не відображає ризик ліквідності в часі. Для девелоперських проєктів вартісні оцінки слід доповнювати часовими показниками платоспроможності: прогнозним розривом між надходженнями і витратами, потребою в резерві ліквідності, ймовірністю порушення договірних обмежень та ризиком дефіциту фінансування у періоди пікових будівельно-монтажних робіт [13]. Саме часовий вимір ліквідності визначає обґрунтованість співвідношення короткострокових і довгострокових зобов'язань та доцільність поетапного залучення коштів у прив'язці до етапів готовності проєкту [1; 6].

Важливим елементом оптимізації є узгодження строків фінансування зі строками активів і зобов'язань. Кредит на період будівництва може бути виправданим, однак після введення об'єкта в експлуатацію доцільним є рефінансування у довгі інструменти з нижчою вартістю та меншими вимогами до короткострокових резервів [4, с. 167]. Для комерційної нерухомості це означає перехід до фінансування, що спирається на стабільні доходи від використання об'єкта, а для житлових проєктів — заміну проміжного фінансування ресурсами, погашення яких узгоджено з надходженнями від реалізації, із зменшенням ризику рефінансування.

Оптимізація змішаного фінансування має враховувати розбіжність інтересів учасників: кредитори по-

сильно вимоги до забезпечення та контролю платежів, інвестори очікують прогнозованої дохідності, покупці потребують гарантій завершення будівництва й оформлення прав, тоді як девелопер прагне гнучкості та збереження управлінського контролю. Узгодження інтересів забезпечується визначенням черговості задоволення вимог, належним розкриттям інформації, незалежною перевіркою проєкту та регламентуванням використання коштів, що підвищує довіру і знижує вартість ризику у фінансуванні [2; 10; 12; 14].

З позицій управління ризиками доцільно виокремити три групи заходів, що впливають на вибір структури фінансування: договірні заходи, які забезпечують узгодження цін і строків та відповідальність підрядників; фінансові заходи, спрямовані на формування резервів ліквідності, обмеження боргового навантаження, зниження процентного і валютного ризику та диверсифікацію джерел; організаційні заходи, що передбачають використання проєктної компанії, посилення проєктного контролю, незалежний технічний нагляд і внутрішні процедури нормативної відповідності. Їх поєднання зменшує мінливість прогнозних грошових потоків і, відповідно, розширює можливості залучення дешевших ресурсів без неприйнятного зростання ризику [6; 7; 14].

Для української практики принциповим є збалансування приватних і публічних джерел фінансування. Бюджетне співфінансування, місцеві програми, гарантійні інструменти та державно-приватне партнерство можуть забезпечувати базову підтримку соціально значущих і інфраструктурних проєктів, знижуючи вартість залучення ресурсів та підвищуючи надійність фінансування; водночас ці інструменти передбачають посилені вимоги до звітності, контролю і процедур, що формує додаткові організаційні витрати та часові обмеження [3].

Практично доцільним є поетапне нарощування фінансування відповідно до стадії готовності проєкту: на початкових етапах переважають власні кошти та внески партнерів, надалі залучаються позикові ресурси під належне забезпечення й контроль, а після досягнення визначених етапів готовності розширюється участь коштів набувачів або інституційних інвесторів. Така послідовність зменшує інформаційну невизначеність і вартість ризику, однак потребує достатнього резерву власних коштів на випадок відхилень строків і витрат, оскільки затримки погіршують платіжний графік проєкту. Ключовою умовою є фінансова дисципліна, що передбачає прозоре бюджетування, регулярну звітність і розкриття структури джерел та умов зобов'язань, а також узгодження фінансування з фактичним виконанням робіт, що особливо важливо за регульованих механізмів залучення коштів у житловому будівництві [10].

Запропоновані положення доцільно закріпити у внутрішній політиці фінансування проєктів, яка визначає допустимі інструменти для кожної фази, граничні рівні боргового навантаження, мінімальні резерви ліквідності, порядок сценарного аналізу, правила залучення коштів покупців і приватних інвесторів та вимоги до розкриття інформації і взаємодії

з кредиторами. Це підвищує відтворюваність управлінських рішень і зменшує суб'єктивність вибору структури фінансування, що є особливо важливим для девелоперів, які одночасно реалізують декілька проєктів.

Оцінювання альтернатив структури фінансування доцільно здійснювати на основі поєднання інвестиційних показників, зокрема чистої теперішньої вартості, IRR та строку окупності, з показниками фінансової стійкості. Для девелоперських проєктів доцільним є двоетапний відбір: спочатку перевірка платоспроможності у часі за кожним періодом, а далі зіставлення вартості капіталу й дохідності. Такий підхід знижує ризик вибору формально прибуткових, але ліквіднісно нестійких рішень [14]. У проєктному фінансуванні така логіка реалізується через вимоги до показників покриття боргу та обмеження розподілу грошових потоків до досягнення заданих рівнів стійкості [4].

Визначаючи частку власного капіталу, девелопер має враховувати не лише мінімально необхідний обсяг власної участі у фінансуванні, а й його стабілізаційну функцію. Власні кошти зменшують імовірність дефіциту ліквідності, підвищують спроможність виконувати договірні зобов'язання перед кредиторами та створюють запас фінансової стійкості для коригування проєктних рішень у разі відхилень строків і витрат. Тому оптимізація передбачає встановлення внутрішньо обґрунтованого мінімуму власного капіталу, достатнього для проходження несприятливих сценаріїв, а також визначення умов, за яких після зниження ризику допускається часткова заміна власних коштів позиковими ресурсами, зокрема після завершення критичних етапів робіт або досягнення цільових показників попередньої реалізації об'єкта [6; 14].

Окремим напрямом оптимізації є формування забезпечення зобов'язань і структури застави, які впливають на вартість позикових ресурсів та інтенсивність контролю з боку кредиторів. На ранніх стадіях забезпеченням можуть виступати права на земельну ділянку, права користування, майнові права на майбутні об'єкти, гарантії чи поручительства, а на пізніших — готові приміщення та договори, що підтверджують стабільність надходжень. Водночас надмірне обтяження активів знижує гнучкість залучення додаткового фінансування та ускладнює взаємодію з покупцями, тому доцільним є добір забезпечення, достатнього для зниження ризику кредитора, але такого, що не блокує диверсифікацію джерел фінансування [6]. Важливо узгоджувати валюту залучених коштів із валютою майбутніх надходжень, оскільки валютна невідповідність за коливань курсу та ставок підвищує реальну вартість обслуговування боргу і погіршує фінансові результати проєкту. Тому слід мінімізувати незбалансовані валютні зобов'язання або застосовувати механізми зниження валютного ризику, зокрема валютні резерви та перегляд цін у договорах [14].

Застосування інноваційних фінансових інструментів у девелопменті здатне розширювати доступ до капіталу, однак потребує попередньої оцінки організаційних витрат, правових ризиків і вимог до прозорості залучен-

ня коштів. У практиці оптимізації такі інструменти доцільно розглядати як доповнення до базового поєднання власного капіталу та банківського кредитування на етапі, коли попит підтверджено і знижено ризики реалізації, а також забезпечено належний контроль цільового використання коштів [14].

Оптимізація структури фінансування має враховувати відповідальність перед заінтересованими сторонами та репутаційні наслідки. Фінансові моделі, що знижують вартість капіталу шляхом перенесення ключових ризиків на покупців або допускають непрозорі грошові потоки, є вразливими у довгостроковій перспективі, оскільки підривають довіру і зменшують інвестиційну привабливість наступних проєктів. Тому поряд із фінансовими критеріями доцільно оцінювати інституційну надійність обраної конструкції та її вплив на темпи реалізації і доступ до ресурсів у майбутньому [2].

Організаційно оптимізація структури фінансування потребує розвиненої системи фінансового управління, що охоплює бюджетування проєктів, управління грошовими потоками, контроль дебіторської та кредиторської заборгованості, планування залучення ресурсів і управління фінансовими ризиками. Казначейські процедури, лімітування, планово-фактичний аналіз і управління оборотним капіталом є необхідною інституційною передумовою перетворення розрахункової структури капіталу на керовану систему прийняття рішень [14]. Для підвищення обґрунтованості рішень доцільно застосовувати матрицю ризиків із прив'язкою до джерел фінансування, що полегшує вибір заходів зниження ризиків і обґрунтований розподіл вартості ризику між учасниками фінансування.

В умовах трансформації міського розвитку та посилення вимог до сталості зростає значення довгострокових інвестицій у нерухомість і інфраструктуру, що розширює можливості залучення інституційних ресурсів для проєктів із підвищеною суспільною цінністю, одночасно посилюючи вимоги до прозорості, звітності та оцінювання результатів [2]. Відтак оптимізація структури змішаного фінансування дедалі більше орієнтується на поєднання фінансових критеріїв із вимогами біосферосумісності [13] інституційної надійності та відповідальності перед заінтересованими сторонами.

Практично важливим завданням є встановлення пріоритетного порядку використання надходжень, який передбачає покриття обов'язкових витрат і податків, фінансування критичних робіт, обслуговування боргу, формування резервів і лише після цього розподіл фінансового результату. Для кредиторів та інвесторів це зменшує ризик нецільового використання коштів, а для девелопера забезпечує фінансову дисципліну та прогнозованість виконання робіт; у змішаних структурах такий порядок доцільно закріплювати у договорах і внутрішніх регламентах [10].

Загалом оптимізацію структури джерел фінансування слід трактувати як комплексне управлінське рішення, що поєднує економічну доцільність, правову визначеність і організаційно-управлінську здійсненість. Оптимальна структура означає не максимізацію обсягів залучених ресурсів, а формування фінансової конфігурації, яка забезпечує безперервність будівництва, виконання зобов'язань перед учасниками та можливість

масштабування портфеля проєктів без накопичення критичних ризиків [14].

Для підвищення якості управлінських рішень доцільно інституціоналізувати процедури комплексної перевірки проєкту та регулярний перегляд параметрів фінансування. На початковому етапі це включає підтвердження прав на земельну ділянку, аналіз дозвільної документації, перевірку договірних умов із підрядниками та оцінювання реалістичності бюджету і календарного графіка. У процесі реалізації проєкту необхідними є періодичне оновлення прогнозу грошових потоків, контроль досягнення ключових етапів, аналіз відхилень та прийняття рішень щодо рефінансування або реструктуризації зобов'язань. Такий підхід знижує інформаційну асиметрію та підвищує можливості залучення ресурсів на більш прогнозованих умовах.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Оптимізацію структури змішаного фінансування девелоперських проєктів доцільно здійснювати як безперервний управлінський процес проєктування та коригування фінансової структури відповідно до фаз життєвого циклу, прогнозу надходжень і витрат та рівня ризиків. Насамперед слід запровадити фазово орієнтоване формування структури джерел: для передінвестиційної, інвестиційної та завершальної фаз визначати цільові пропорції власного капіталу, позикових ресурсів, гібридних інструментів і коштів набувачів, узгоджуючи їх із календарним планом робіт і темпами реалізації об'єкта. Вибір альтернатив структури фінансування має ґрунтуватися на сценарному аналізі стійкості до відхилень строків, зростання витрат, уповільнення реалізації та зміни вартості позикових ресурсів, а також на узгодженні майбутніх зобов'язань і надходжень для мінімізації ризику. З огляду на портфельний характер діяльності девелопера оптимізація має охоплювати і рівень сукупності проєктів, що вимагає єдиних принципів управління ліквідністю, лімітів боргу та пріоритезації фінансування за стратегічною значущістю і стадією готовності. Запропоновані підходи доцільно закріпити у внутрішній політиці фінансування проєктів, яка стандартизує допустимі інструменти за фазами, ліміти, резерви, порядок сценарного аналізу та вимоги до розкриття інформації.

Література:

1. Андрєєва В. А. Фінансування девелоперських проєктів як механізм функціонування ринку нерухомості. Вчені записки Університету "КРОК". 2020. № 3 (59). С. 24—29. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-59-24-29>
2. Бєлєнкова О. Ю. Теоретичні передумови формування поняття "соціально відповідальний девелопмент". Шляхи підвищення ефективності будівництва. 2018. № 38. С. 79—91. DOI: <https://doi.org/10.32347/2707-501x.2018.38.79-91>
3. Зґалат-Лозинська Л. О., Дацій О. І., Величко А. В. Фінансово-кредитні інструменти як ключовий чинник розвитку інвестиційної діяльності у будівництві. Економіка та суспільство. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-158>

4. Каліна І., Величко А. Фінансові інструменти інвестування в будівництві в контексті стратегічного розвитку підприємств-девелоперів. Шляхи підвищення ефективності будівництва. 2024. Т. 2, № 53. С. 161—173. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53\(2\).161-173](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(2).161-173)

5. М'якишевська О. М. Інновації в девелопменті нерухомості: потенціал краудінвестингу для залучення інвестицій. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15611273>

6. М'якишевська О. М., Нагорна О. В., Тимошенко І. П., Поліщук Є. А. Інвестування в проєкти девелопменту нерухомості. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 13. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16993847>

7. Рашковський О. А. Девелопмент як принципово нова концепція організації інвестиційного процесу. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 5. С. 106—110.

8. Свистун Л. А. Схеми фінансування девелоперських проєктів на ринку нерухомості України. Економіка і регіон. 2013. № 5. С. 139—148.

9. Фесун А. С. Цільове фондування як альтернативний інструментарій інвестування девелоперських проєктів. Бізнес Інформ. 2014. № 5. С. 106—110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_5_20 (дата звернення: 22.02.2026).

10. Про фінансово-кредитні механізми і управління майном при будівництві житла та операціях з нерухомістю: Закон України від 19.06.2003 № 978-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/978-15> (дата звернення: 22.02.2026).

11. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення: 22.02.2026).

12. Про гарантування речових прав на об'єкти нерухомого майна, які будуть споруджені в майбутньому: Закон України від 15.08.2022 № 2518-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2518-20> (дата звернення: 22.02.2026).

13. Шпакова Г. В., Шпаков А. В., Приходько Д. О., Горбач М. В., Хоменко О. М., Ваколюк А. С. Концептуально-аналітичні особливості атрибуції проєктів біосферосумісного будівництва на платформі декаплінгу в системі девелоперського управління. Сучасні проблеми архітектури та містобудування. 2019. Вип. 55. С. 276—288. DOI: <https://doi.org/10.32347/2077-3455.2019-55.276-288>

14. Zhytar M. Financial mechanisms for attracting investments in development projects as a factor of urban growth. Financial and credit systems: prospects for development. 2025. № 2 (17). P. 123—131. DOI: [10.26565/2786-4995-2025-2-10](https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-2-10).

References:

1. Andrieieva, V.A. (2020), "Financing of development projects as a mechanism of the real estate market functioning", *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. 3 (59), pp. 24—29. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-59-24-29>

2. Bielienskova, O.Yu. (2018), "Theoretical prerequisites for forming the concept of socially responsible development", *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva*, vol. 38, pp. 79—91. DOI: <https://doi.org/10.32347/2707-501x.2018.38.79-91>

3. Zgalat-Lozynska, L.O., Datsii, O.I. and Velychko, A.V. (2024), "Financial and credit instruments as a key factor in the development of investment activity in construction", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-158>

4. Kalina, I. and Velychko, A. (2024), "Financial investment instruments in construction in the context of strategic development of developer enterprises", *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva*, vol. 2, no. 53, pp. 161—173. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53\(2\).161-173](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(2).161-173)

5. Myakishevska, O.M. (2025), "Innovations in real estate development: the potential of crowdinvesting to attract investments", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15611273>

6. Myakishevska, O.M., Nahorna, O.V., Tymoshenko, I.P. and Polishchuk, Ye.A. (2025), "Investing in real estate development projects", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. 13. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16993847>

7. Rashkovskiy, O.A. (2016), "Development as a fundamentally new concept of organizing the investment process", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 5, pp. 106—110.

8. Svystun, L.A. (2013), "Financing schemes for development projects in the Ukrainian real estate market", *Ekonomika i rehion*, vol. 5, pp. 139—148.

9. Fesun, A.S. (2014), "Targeted funding as an alternative toolkit for investing in development projects", *Biznes Inform*, vol. 5, pp. 106—110, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_5_20 (Accessed 22 February 2026).

10. Verkhovna Rada of Ukraine (2003), The Law of Ukraine "On financial and credit mechanisms and property management in housing construction and real estate transactions", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/978-15> (Accessed 22 February 2026).

11. Verkhovna Rada of Ukraine (1991), The Law of Ukraine "On Investment Activity", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (Accessed 22 February 2026).

12. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On Guaranteeing Real Rights to Future Real Estate Objects", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2518-20> (Accessed 22 February 2026).

13. Shpakova, H.V., Shpakov, A.V., Prykhodko, D.O., Horbach, M.V., Khomenko, O.M. and Vakoliuk, A.S. (2019), "Conceptual and analytical features of attributing biosphere-compatible construction projects on the decoupling platform in the development management system", *Suchasni problemy arkhitektury ta mistobuduvannia*, vol. 55, pp. 276—288. DOI: <https://doi.org/10.32347/2077-3455.2019.55.276-288>

14. Zhytar, M. (2025), "Financial mechanisms for attracting investments in development projects as a factor of urban growth", *Financial and credit systems: prospects for development*, vol. 2 (17), pp. 123—131. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-2-10>

Отримано редакцією журналу / Received: 22.02.26

Процеженовано / Revised: 03.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

М. В. Болдуєв,

д. держ. упр., професор, НУ "Запорізька політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8889-6555>

О. В. Болдуєва,

д. е. н., доцент, Запорізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5267-1816>

О. В. Артюх,

д. е. н., професор, Одеський національний економічний університет,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8845-8002>

О. Г. Лищенко,

к. е. н., доцент, НУ "Запорізька політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9211-9567>

Т. О. Муренко,

к. е. н., доцент, Одеський національний економічний університет,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4152-501X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.22

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО АУДИТУ ЕФЕКТИВНОСТІ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

M. Bolduiev,

Doctor of Public Administration, Professor, National University "Zaporizhzhia Polytechnic"

O. Bolduieva,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Zaporizhzhia National University

O. Artyukh,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Odesa National University of Economics,

O. Lyshchenko,

PhD in Economics, Associate Professor, National University "Zaporizhzhia Polytechnic"

T. Murenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Odesa National University of Economics

SYSTEMIC APPROACH TO PERFORMANCE AUDIT IN THE CONTEXT OF ACHIEVING SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

У статті розглянуто трансформацію методології аудиту ефективності в умовах реалізації концепції сталого розвитку. Обґрунтовано необхідність перегляду традиційних підходів до аудиту, які переважно зосереджуються на фінансових та операційних результатах діяльності. Автори підкреслюють, що в сучасних умовах зростання значущості екологічної безпеки, соціальної відповідальності та очікувань стейкхолдерів аудит ефективності має набувати багатовимірного характеру. У цьому контексті запропоновано трактувати його як процес оцінювання досягнення організацією комплексних економічних, соціальних і екологічних цілей, що відповідає викликам сучасного соціально-економічного середовища.

У статті обґрунтовано доцільність застосування системного підходу до аудиту ефективності, за якого організація розглядається як складна ієрархічна система з внутрішніми взаємозв'язками та зовнішніми очікуваннями. Особливу увагу приділено формулюванню цілей аудиту, побудові релевантних критеріїв оцінки, а також комунікації з ключовими групами стейкхолдерів.

This article explores the transformation of approaches to performance auditing in the context of achieving sustainable development goals. The authors emphasize that modern global challenges-such as environmental degradation, social inequality, and resource scarcity-necessitate a rethinking of traditional tools for managing organizational effectiveness. Audit procedures that previously focused primarily on financial indicators no longer provide a complete picture of performance. Therefore, it is appropriate to shift toward a comprehensive analysis that integrates economic, social, and environmental outcomes of organizational activity.

The need to introduce a systemic approach to performance auditing is substantiated. In this framework, the organization is viewed as a complex socio-economic system with a multi-level goal structure, internal processes, and a network of stakeholders. This approach enables assessment not only of achieved results but also of the alignment between strategic goals and stakeholder expectations, management effectiveness, resource utilization efficiency, and the sustainability of external impacts. Special attention is given to the methodology for developing evaluation criteria, emphasizing their relevance, neutrality, reliability, clarity, and continuity.

The study highlights the role of stakeholder communication in shaping relevant evaluation parameters and enhancing the social legitimacy of audit practices. The practical use of internal and external performance audits as diagnostic tools for assessing progress toward sustainable development goals is examined. The article provides a systemic interpretation of the audit process, detailing its participants, objects, scope, procedures, and expected outcomes. The proposed tables and classifications illustrate the authors' approach to implementing updated performance evaluation mechanisms for organizations of various types.

It is concluded that performance audit, in the proposed interpretation, functions not merely as a control tool but as a strategic management instrument. Its implementation supports the harmonization of economic, social, and environmental priorities, fosters trust among market participants, increases organizational transparency, and enhances long-term enterprise resilience. This approach is particularly relevant in the modern context of shaping a new economy based on the principles of sustainable development and responsible governance.

Ключові слова: аудит ефективності, сталий розвиток, системний підхід, економічна, соціальна та екологічна ефективність, стейкхолдери, критерії оцінки, стратегічне управління, внутрішній аудит, зовнішній аудит.

Key words: performance audit, sustainable development, systemic approach, economic social and environmental effectiveness, stakeholders, evaluation criteria, strategic management, internal audit, external audit.

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

У сучасних умовах функціонування організаційних систем відбувається стрімке ускладнення зовнішнього середовища, що зумовлене глобальними економічними, соціальними та екологічними викликами. Зміни клімату, деградація природних ресурсів, загострення соціальної нерівності та посилення очікувань стейкхолдерів щодо корпоративної відповідальності формують нові вимоги до стратегічного управління. У цьому контексті концепція сталого розвитку поступово трансформується із загальнодекларативної моделі у практичний орієнтир для систем управління підприємствами.

Одним із ключових інструментів, здатних забезпечити інтеграцію цілей сталого розвитку в управлінську практику, виступає аудит ефективності. Проте традиційні підходи до його проведення залишаються переважно орієнтованими на економічні результати, ігноруючи багатовимірність сучасної ефективності, що включає також соціальні та екологічні складові. Це створює суттєвий розрив між заявленими стратегічними орієнтирами підприємств і практичними механізмами їх оцінювання. Така ситуація актуалізує наукове завдання переосмислення сутності та інструментарію аудиту ефективності у світлі парадигми сталого розвитку.

З огляду на складність організацій як відкритих соціально-економічних систем, особливої актуальності набуває застосування системного підходу до оцінювання результативності їх діяльності. Йдеться не лише про адаптацію існуючих методик, а про формування нового методологічного підґрунтя, яке дозволяє оцінювати

ефективність у взаємозв'язку з очікуваннями ключових стейкхолдерів, ресурсною доцільністю та здатністю організації до забезпечення довгострокової стійкості. Це, у свою чергу, ставить перед наукою завдання створення концептуальних і практичних моделей аудиту, що відображають складну природу цілей сталого розвитку та структуру сучасного бізнес-середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасних наукових дослідженнях аудит ефективності розглядається як важливий інструмент підвищення результативності управління як у публічному, так і в корпоративному секторах економіки. Значна увага приділяється уточненню сутності та принципів аудиту ефективності, формуванню його концептуальних засад і критеріїв оцінювання (Ю. Б. Слободяник; Ю. Б. Слободяник, Ю. Ю. Крігер), а також дослідженню впливу аудиту ефективності на функціонування підприємств у контексті сталого розвитку (Ю. Крігер). Окремий напрям наукових робіт охоплює організаційно-методичні та аналітичні аспекти проведення аудиту ефективності, зокрема щодо інноваційної діяльності підприємств (О. А. Петрик, О. В. Пацарнюк), операційної діяльності торговельних і виробничих компаній (О. П. Федоренко; А. Д. Пілько; Н. В. Коцера), а також у цифровому середовищі та в умовах диджиталізації (А. О. Басін; О. Волот, О. Акименко; С. С. Нестеренко та ін.). Значний масив публікацій присвячено державному аудиту ефективності використання бюджетних коштів і публічних ресурсів, розвитку системи державного фінансового контролю, впровадженню міжнародних підходів та принципів підзвітності (С. К. Базики; О. О. Бутник; О. О. Ви-

сочан, Н. О. Литвиненко; А. С. Тарават; В. А. Абасов; К. М. Бліщук). Разом із тим у працях сучасних дослідників недостатньо систематизовано підходи до використання аудиту ефективності як інструменту комплексної оцінки досягнення цілей сталого розвитку, що зумовлює актуальність подальших наукових пошуків у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування необхідності переосмислення традиційних підходів до аудиту ефективності в контексті реалізації цілей сталого розвитку та розроблення концептуальних засад системного підходу до оцінювання результативності організацій, що передбачає врахування економічних, соціальних і екологічних складових, інтеграцію інтересів стейкхолдерів і забезпечення релевантності оціночних критеріїв у стратегічному управлінні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ідея сталого розвитку як провідної соціальної концепції набула широкого поширення у другій половині XX століття. В цей період міжнародна спільнота почала усвідомлювати критичну обмеженість природних ресурсів та негативні наслідки безконтрольної економічної експансії. Це стало каталізатором переосмислення взаємин між природним середовищем, економічною діяльністю та суспільством [2, 3, 8]. Одним із ключових висновків стало визнання того, що традиційний ринковий механізм, орієнтований виключно на зростання та прибуток, є недостатнім і навіть шкідливим за умов, коли природне середовище втрачає здатність відновлюватися [1]. Екологічна деградація, дефіцит прісної води й родючих ґрунтів, зміни клімату, вирубка тропічних лісів — усе це вказує на наближення до критичної межі, за якою економічна діяльність може втратити свою життєздатність.

Необхідність пошуку глобального підходу до подолання цих викликів знайшла своє відображення в розробці концепції сталого розвитку. Поштовхом до її глобального визнання стала доповідь "Наше спільне майбутнє", підготовлена Всесвітньою комісією з питань навколишнього середовища та розвитку під головуванням Гро Гарлем Брундтланд. Цей документ був представлений 4 серпня 1987 року на 42-й сесії Генеральної Асамблеї ООН і започаткував період широкого суспільного обговорення цілей та засад сталого розвитку [16].

У доповіді було наголошено на наявності глобальних загроз, з якими планета та її мешканці вже не можуть впоратися за умов збереження існуючих моделей розвитку. Причини цих загроз поділяються на два ключові типи: ті, що випливають із вад у самій моделі економічного зростання, та ті, що зумовлені неефективністю механізмів використання природних ресурсів.

Серед ознак глибокої соціальної нерівності відзначається стрімке зростання кількості людей, які живуть у злиднях, страждають від голоду, не мають доступу до якісної питної води, житла та елементарних благ. Аналогічно, продовжується зростання глобального розриву між багатими й бідними країнами, причому жодні чинні міжнародні інституційні механізми наразі не здатні змінити цю динаміку.

З боку довкілля спостерігаються процеси, що несуть загрозу існуванню як природних екосистем, так і людської цивілізації. Токсичне забруднення ґрунтів, вод і повітря, зумовлене промисловою діяльністю та аграрним виробництвом, не лише ставить під загрозу здоров'я населення, а й унеможливорює очищення середовища навіть за наявності сучасних технологій. Уряди, міжнародні організації та експертне середовище дедалі частіше визнають необхідність інтегрованого підходу, за якого економічний розвиток розглядається невід'ємно від екологічної безпеки. Інакше будь-яке економічне зростання може виявитися руйнівним — як для природи, так і для самого суспільства [16].

Як зазначено у пункті 27 знакової доповіді "Наше спільне майбутнє", людство має потенціал надати розвитку довготривалого і сталого характеру — такого, що здатен задовольняти потреби сучасного покоління, не підриваючи здатність майбутніх поколінь забезпечити власні життєві потреби [16].

У сучасній науковій та практичній парадигмі стало аксіоматичним трактування сталого розвитку як процесу, в межах якого соціально-економічний суб'єкт досягає взаємно збалансованих економічних, соціальних та екологічних цілей [7, 14]. З погляду економіки, концепція сталого розвитку ґрунтується на ідеї забезпечення стабільного потоку доходу за умови, що зберігається або навіть примножується сукупний капітал — природний, виробничий, людський. Це означає необхідність раціонального використання наявних ресурсів і впровадження технологій, які знижують шкоду для довкілля: ресурсозберігаючих, енергоефективних, екологічно безпечних у видобутку, виробництві, утилізації.

Соціальний вимір сталого розвитку зосереджується на збереженні стабільності людських спільнот, культурних норм та соціальних інститутів. Його ціль — зміцнення суспільної згуртованості, зменшення соціальної напруги, уникнення конфліктів, які руйнують структури взаємодії в межах суспільства [9]. У свою чергу, екологічна складова сталого розвитку полягає у збереженні цілісності екосистем та природних процесів, які забезпечують функціонування біосфери в цілому [4]. Виживання людства, як і розвиток будь-якої організації, критично залежить від підтримки життєздатності екологічного середовища.

Складність і масштабність чинників глобальної екологічної та соціальної кризи вимагають колективної відповідальності з боку всіх учасників суспільного розвитку. Необхідно забезпечити цілісну участь усіх суб'єктів — від індивідуальних компаній до міжнародних організацій — у створенні сприятливих умов для сталого зростання. Залежно від ієрархічного рівня, суб'єкти реалізації концепції сталого розвитку класифікуються наступним чином: макрорівень — охоплює глобальні процеси та національні економіки; мезорівень — включає регіональні та галузеві суб'єкти господарювання; мікрорівень — стосується окремих організацій, незалежно від їхнього розміру, форми власності чи сфери діяльності.

На рівні окремої компанії сталий розвиток набуває конкретного змісту: організація вважається сталостійкою лише тоді, коли її економічна діяльність супроводжується активною соціальною відповідальністю та дбайливим ставленням до довкілля [10]. Ігнорування хоча б одного

з цих векторів породжує ризики дестабілізації — як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях, що в перспективі може перерости у локальні або системні кризи.

У цьому контексті корпоративна відповідальність набуває багатовимірного характеру. З економічного боку компанія має прагнути до досягнення фінансової результативності, яка створює додану вартість. З гуманістичного боку — визнається пріоритетність людського блага як критерію якості внутрішніх і зовнішніх соціальних взаємин. Організація, що діє відповідально, сприяє створенню позитивного соціального клімату, який, своєю чергою, стимулює особистісний і професійний розвиток працівників. У сфері екології підприємство повинно мінімізувати шкоду довкіллю, впроваджуючи природоохоронні практики як безпосередньо (через технології, логістику, матеріали), так і опосередковано (через участь у громадських та освітніх ініціативах).

Підтвердженням актуальності сталого розвитку як принципу ведення діяльності організацій є міжнародна ініціатива — Глобальний договір ООН (The UN Global Compact), започаткований під егідою Організації Об'єднаних Націй. Цей проєкт об'єднує понад 12 800 учасників по всьому світу, які добровільно зобов'язуються дотримуватися принципів сталого розвитку у своїй діяльності [13].

У сучасній міжнародній практиці сформувався цілий спектр інструментів, що дозволяють оцінювати діяльність компаній крізь призму сталого розвитку. Одним із таких інструментів є спеціалізовані фондові індекси, створені на основі екологічних, соціальних та управлінських (ESG) критеріїв. Зокрема, до них належать індекси сталого розвитку Dow Jones (Dow Jones Sustainability Indices), індекси ESG-лідерів від MSCI (MSCI ESG Leaders Indexes), а також низка інших показників, що інтегрують чинники сталості у фінансову аналітику. Ці індикатори не лише слугують орієнтиром для інвесторів, а й стають каталізатором впровадження сталих підходів у бізнес-стратегії компаній.

Таким чином, концепція сталого розвитку як інтеграції економічних, соціальних та екологічних орієнтирів усе чіткіше сприймається не лише як етичний імператив, а й як стратегічна необхідність для суб'єктів мікроекономічного рівня. Вона поступово набуває статусу ключового критерію оцінки ефективності та життєздатності організації в довгостроковій перспективі.

У цьому контексті важливого значення набуває аудит ефективності — інструмент незалежного оцінювання, який дозволяє встановити ступінь досягнення організацією поставлених цілей та обґрунтувати напрями підвищення результативності її діяльності. Сучасне розуміння цього виду аудиту сформувалося у другій половині XX століття й було вперше кодифіковане у Лімській декларації керівних принципів аудиту (ISSAI 1), ухваленій у 1977 році під час IX Конгресу Міжнародної організації вищих органів фінансового контролю (INTOSAI) у місті Ліма (Перу) [15].

Цей документ, щоправда, обмежував сферу застосування аудиту ефективності державним сектором, однак подальший розвиток методології відбувався в межах ISSAI 300 "Основоположні принципи аудиту ефективності", а також Стандартів державного аудиту США, які значно деталізували підходи до такого виду контролю.

У загальному вигляді аудит ефективності можна визначити як систематизований і цілеспрямований процес збирання, аналізу та оцінювання достовірних даних щодо результативності, економічності та продуктивності діяльності того чи іншого об'єкта (органу влади, підприємства, організації або програми). Його мета — з'ясувати рівень відповідності діяльності певним критеріям і на цій основі надати висновки та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності.

Серед основних напрямів оцінки в межах аудиту ефективності виокремлюють: перевірку досягнення поставлених цілей або результатів програм; аналіз відповідності чинному нормативно-правовому полю; оцінку раціонального використання ресурсів; перевірку достовірності інформації про результати; контроль ефективності управлінських рішень; оцінювання забезпечення збереження активів.

Економічність у цьому контексті трактується як здатність організації досягати необхідних результатів із найменшими можливими витратами без втрати якості. Продуктивність означає досягнення максимального обсягу корисної продукції чи послуг на одиницю витраченого ресурсу. Результативність, у свою чергу, відображає ступінь реалізації запланованих цілей і очікуваних ефектів, що прямо співвідноситься з фактичними результатами діяльності.

Указане трактування аудиту ефективності, орієнтоване на економічні параметри, історично сформувалося під впливом неокласичної економічної теорії, у межах якої поведінка суб'єктів господарювання пояснюється прагненням до максимізації прибутків та мінімізації витрат. Проте сучасні економічні реалії, з огляду на глобальні ризики та посилення суспільного тиску щодо соціальної й екологічної відповідальності, зумовлюють перегляд такої одновимірної логіки.

Відтак, виникає потреба в оновленні підходів до аудиту ефективності, що враховували б багатовимірність цілей сталого розвитку. Для формалізації такого підходу доцільно звернутися до усталених міжнародних підходів до розуміння аудиту. Так, у межах американської традиції А. Арнс і Дж. Лоббек розглядають аудит як стандартизований процес, у якому незалежний кваліфікований фахівець здійснює збирання та критичне оцінювання доказів щодо інформації, підданої кількісному вимірюванню в межах функціонування певної господарської системи. Метою цього процесу є надання обґрунтованого висновку щодо ступеня відповідності досліджуваної інформації визначеним критеріям [11].

Додаткової аналітичної глибини цьому підходу надає International Framework for Assurance Engagements, розроблений Міжнародною федерацією бухгалтерів. Згідно з пунктом 10 цього документа, завдання, що забезпечує упевненість, полягає у формуванні висновку, який підвищує довіру передбачуваних користувачів до об'єкта оцінювання шляхом його аналізу за встановленими критеріями [12].

Виходячи з принципів сталого розвитку, ми пропонуємо адаптоване визначення аудиту ефективності. У цьому контексті аудит ефективності — це структурований і незалежний процес, у межах якого компетентний виконавець збирає об'єктивні дані та проводить їхню експертну оцін-

ку з метою встановлення рівня досягнення економічних, соціальних і екологічних цілей організації, а також формулювання рекомендацій щодо підвищення результативності та підготовки звіту для цільових користувачів.

Варто конкретизувати об'єкт аудиту ефективності в умовах реалізації підприємством принципів сталого розвитку. У такому разі об'єктом є управлінські, операційні та стратегічні процеси, які організація впроваджує для досягнення своїх комплексних цілей у сфері економіки, суспільства та довкілля.

Слід зазначити, що поняття ефективності є одним із найчастотніших у науковій літературі, присвяченій діяльності організацій. Його популярність пояснюється як еволюцією економічної теорії, так і зростанням складності середовища функціонування бізнесу. Зокрема, поширення моделі стейкхолдерської корпорації та утвердження парадигми сталого розвитку зумовили необхідність перегляду традиційних підходів до оцінки результативності організацій.

Замість суто економічної оцінки, що була притаманна неокласичній моделі фірми, сучасний підхід вимагає врахування триєдиного вектора ефективності: економічної, екологічної та соціальної. Ефективність організації, таким чином, трактується як співвідношення між досягнутими цільовими ефектами — включно з впливом на навколишнє середовище та суспільство — і обсягом залучених для цього ресурсів.

Перехід до парадигми, зорієнтованої на зацікавлені сторони, зумовлює потребу у відповідному оновленні підходів до аудиту. В таблиці 1 наведено узагальнені сутнісні характеристики аудиту ефективності діяльності організації, адаптовані до вимог сталого розвитку.

Сучасні підходи до аудиту ефективності організаційного функціонування дедалі частіше виходять за межі виключно економічної оцінки. У контексті сталого розвитку аналіз результативності діяльності підприємства повинен охоплювати не лише фінансову складову, а й соціальні та екологічні аспекти. Така багатовимірність є критично важливою для формування комплексного уявлення про ефективність організації як цілісної системи.

Відповідно, аудит ефективності має реалізовуватися за трьома взаємопов'язаними напрямками: економічна ефективність, що охоплює раціональність використання ресурсів і досягнення фінансових результатів; соціальна ефективність, яка відображає ступінь задоволення інтересів персоналу, партнерів і громади; екологічна ефективність, що визначається впливом організації на природне середовище та рівнем екологічної відповідальності.

Змістове наповнення кожного з цих напрямків, а також їхня методична інтеграція залежать від специфіки діяльності об'єкта аудиту — галузі, масштабів, цільової структури, правового статусу тощо.

У сучасних умовах унеможлиблюється обмеження аудиту ефективності лише економічними параметрами. Вимоги до відповідального управління зумовлюють необхідність комплексного охоплення всіх ключових напрямів діяльності організації — економічного, соціального та екологічного. Такий триєдиний підхід дозволяє врахувати багатовимірний характер цілей сталого розвитку й краще відобразити реальну результативність суб'єкта господарювання.

Для комерційних структур, що орієнтовані на зростання вартості бізнесу та реалізацію економічних інтересів власників, доцільним є структурування аудиту за напрямками, які відображають найбільш значущі сфери ефективності. Зокрема, аудит економічної ефективності доцільно виокремити як базовий компонент, оскільки саме на нього першочергово орієнтоване керівництво таких організацій. У той же час соціальні та екологічні аспекти часто виявляються взаємопов'язаними й охоплюються єдиним контуром оцінювання, що дозволяє врахувати перехресний вплив відповідних показників. Водночас у разі потреби ці два блоки можуть бути розділені для проведення більш деталізованого аналізу.

Результати такого підходу можуть бути узагальнені в інтегральній оцінці, яка забезпечує порівнянність ефективності як у динаміці, так і на тлі показників інших організацій. Така методика формує підґрунтя для прийняття зважених управлінських рішень у межах стратегічного розвитку підприємства.

Однак ефективність як багатовимірна категорія не може бути повноцінно проаналізована без урахування взаємозв'язків між її складовими. Саме тому виникає необхідність застосування системного підходу, який дозволяє розглядати ефективність діяльності не як сукупність ізольованих показників, а як інтегрований результат взаємодії структурних елементів організаційної системи.

Системний підхід у загальнонауковому значенні полягає у створенні теоретичних і практичних інструментів для вивчення та конструювання складноорганізованих об'єктів — систем. Він передбачає, що об'єкт аналізу розглядається як цілісна сукупність елементів, взаємозв'язок яких визначає його інтегральні властивості. При цьому системні характеристики формуються не лише шляхом підсумовування функцій окремих компонентів, а насамперед через специфіку їх структурних взаємодій та ієрархічну впорядкованість.

У межах такого підходу кожна система може водночас виступати як частина більшої системи вищого рівня, і як середовище, що містить у собі системи нижчого порядку. Багаторівнева структура, взаємозалежність і взаємодія елементів формують механізми функціонування як організацій в цілому, так і внутрішніх процесів зокрема.

Таблиця 1. Сутнісні характеристики аудиту ефективності діяльності організації

№	Елемент характеристики	Зміст
1	Визначення	Структурований процес, що здійснюється незалежним компетентним фахівцем з метою збирання та оцінювання доказів щодо досягнення організацією її економічних, соціальних та екологічних цілей, формулювання висновку та рекомендацій
2	Мета	Надання достовірного висновку щодо ефективності досягнення цілей організації та формування пропозицій для підвищення результативності
3	Об'єкт	Процеси, реалізовані організацією для забезпечення економічного, соціального та екологічного ефекту
4	Предмет	Ефективність втілення організаційних процесів у межах комплексної цільової моделі сталого розвитку

Таблиця 2. Інтерпретація аудиту ефективності з позицій системного підходу

Елемент системи	Конкретизація в контексті внутрішнього аудиту ефективності
1. Учасники системи (виконавці, відповідальна сторона, користувачі результатів)	Внутрішні аудитори (включно з внутрішніми ревізорами); керівний склад організації; наглядові органи, зокрема рада директорів та її аудиторський комітет
2. Об'єкт аудиту	Організація як цілісна система; у вузькому розумінні – процеси, які реалізуються для досягнення стратегічних економічних, соціальних та екологічних цілей
3. Предмет аудиту	Оцінка ефективності організаційних процесів у контексті досягнення заявлених цілей сталого розвитку (економіка, соціум, довкілля)
4. Оціночні критерії	Кількісні та якісні показники, що формуються на основі стратегічних цілей організації; можуть базуватися на внутрішніх документах або розроблятися спеціально для аудиту; враховується позиція ключових стейкхолдерів
5. Результати аудиту	Аудиторський звіт щодо рівня досягнення ефективності в усіх трьох вимірах; оформлюється у вигляді офіційного документа відповідно до внутрішніх політик та процедур організації

Застосування системного підходу до інтерпретації аудиту ефективності дозволяє не лише фіксувати логіку його проведення у вигляді лінійної послідовності етапів, а й розглядати внутрішні зв'язки між суб'єктами, об'єктами, ресурсним забезпеченням та регуляторними елементами. Таким чином, аудит ефективності постає як цілісна система, функціонування якої може бути описане через відповідні структурні елементи.

Цей підхід знайшов відображення у таблиці 2, де представлено уявлення про внутрішній аудит ефективності з позиції системного аналізу.

У випадку зовнішнього аудиту ефективності змінюється ключовий компонент — суб'єкт виконання процедури: замість внутрішніх фахівців функцію оцінювання виконують зовнішні аудитори [5]. Крім того, змінюється й структура користувачів аудиторського звіту: до них можуть належати не лише керівники аудованої організації, а й зовнішні зацікавлені сторони, зокрема материнські компанії, інвестори, регулятори, які використовують отримані результати для прийняття стратегічних рішень, зокрема щодо діяльності дочірніх підприємств.

Незалежно від того, йдеться про внутрішній чи зовнішній аудит, системний підхід до його організації й проведення передбачає використання взаємопов'язаних аналітичних елементів, наведених у попередній таблиці (див. табл. 2). Він не лише структурує аудиторський процес, а й задає рамки для ефективної інтеграції його змісту, ресурсного забезпечення та інституційної відповідальності сторін.

На нашу думку, особливої уваги потребує конкретизація двох ключових напрямів застосування системного підходу в контексті використання аналітичного інструментарію для оцінювання ефективності:

1. Чітке визначення системи цілей організації та її деталізація у вигляді формалізованих показників, що застосовуються як оціночні критерії;

2. Розбудова ефективної системи комунікації між усіма учасниками аудиту — як на етапі збору вихідної інформації, так і під час обговорення результатів аудиторського висновку та впровадження рекомендацій.

Сучасні організації функціонують як складні системи з багаторівневими цілями, які охоплюють економічні, соціальні та екологічні виміри. У разі відсутності чітко визначених і взаємоузгоджених цілей об'єктивна оцінка ефективності діяльності стає неможливою. Тому на першому етапі будь-якого аудиту, побудованого на системній логіці, критично важливо забезпечити наявність формалізованої, прозорої ієрархії цілей.

Наступним кроком є побудова системи критеріїв, на основі яких здійснюється вимірювання результатів досягнення цілей. Ці критерії можуть бути кількісними (наприклад, рівень прибутку, коефіцієнт використання ресурсів) або якісними (наприклад, оцінка соціального клімату, іміджу, екологічної відповідальності). Надійність та обґрунтованість результатів аудиту значною мірою залежить від правильності побудови системи таких критеріїв.

Вимоги до якості оціночних критеріїв сформульовані в Міжнародній концепції завдань, що забезпечують упевненість (IFAC), згідно з якою критерії мають бути:

1. Релевантними — відповідати завданням аудиту та інформаційним потребам користувачів;
2. Повними — охоплювати всі суттєві аспекти, що можуть впливати на формування висновку;
3. Надійними — забезпечувати можливість стабільного та достовірного вимірювання результатів;
4. Нейтральними — не створювати упередженості у висновках;

Зрозумілими — бути прозорими й однаково трактованими усіма сторонами [12].

На додаток до зазначених характеристик, ми вважаємо за доцільне доповнити перелік ще однією критично важливою ознакою — наступністю. Йдеться про формування критеріїв таким чином, щоб вони дозволяли здійснювати порівняння результатів у динаміці (від періоду до періоду), а також між різними організаціями, що функціонують у схожому середовищі або належать до однієї галузі. За відсутності цього принципу значно ускладнюється проведення трендового та бенчмаркінгового аналізу.

Паралельно з чіткістю критеріїв, вагомого значення набуває комунікативний аспект аудиту, особливо у світлі стейкхолдерської теорії підприємства [6]. Відповідно до цієї концепції, організація постає як простір перетину інтересів широкого кола зацікавлених сторін — інвесторів, працівників, клієнтів, державних інституцій, партнерів тощо. Кожна з цих груп має власні очікування та може прямо чи опосередковано впливати на стратегічні орієнтири підприємства.

У зв'язку з цим налагодження ефективного інформаційного обміну зі стейкхолдерами стає обов'язковим елементом підготовки до аудиту ефективності. Це дозволяє врахувати реальні очікування ключових агентів впливу, що, своєю чергою, підвищує не лише точність аналітичних висновків, але й соціальну легітимність аудиторського процесу.

Таблиця 3. Ключові групи стейкхолдерів корпорації та очікувані ними тактичні ефекти

Група стейкхолдерів	Очікувані цільові ефекти
1. Власники (акціонери, інвестори)	Зростання добробуту за рахунок дивідендних виплат, підвищення ринкової капіталізації підприємства, зростання вартості акцій або корпоративних часток
2. Персонал (наймані працівники, профспілки)	Гарантоване отримання справедливої та конкурентоспроможної винагороди, створення безпечних і комфортних умов праці, можливості професійного розвитку
3. Ділові контрагенти (постачальники, споживачі, кредитори, партнери за проєктами)	Надійність і передбачуваність у виконанні договірних зобов'язань, формування взаємовигідних умов співпраці
4. Інформаційні та аналітичні інституції (ЗМІ, рейтингові агентства, конкуренти)	Отримання об'єктивної, повної та достовірної інформації про діяльність підприємства для забезпечення прозорості та порівняльності даних
5. Широка громадськість та державні органи	Дотримання чинного законодавства, своєчасне та повне виконання соціальних і екологічних зобов'язань, сприяння суспільному добробуту та сталому розвитку територій присутності

У таблиці 3 наведено узагальнену класифікацію ключових груп стейкхолдерів та відповідні цільові ефекти, які очікуються з їхнього боку в результаті функціонування організації.

Отже, формування економічних, соціальних та екологічних цілей організації безпосередньо зумовлене системою інтересів її внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. Відповідно, аудиторські критерії, які використовуються для оцінювання ефективності діяльності, повинні розроблятися на основі цих цілей, оскільки саме вони відображають очікувані результати функціонування організації з позиції основних зацікавлених сторін.

Для аудитора важливо не лише мати технічну здатність до вимірювання показників, а й розуміти глибину їхнього значення для різних стейкхолдерських груп. Тому одним із важливих аналітичних завдань у межах аудиту ефективності є оцінювання того, наскільки обрані критерії корелюють із дійсними очікуваннями ключових агентів впливу.

Цю роботу з виявлення та періодичного оновлення очікуваних ефектів може систематично здійснювати й сама організація як об'єкт аудиторського вивчення. Така ініціативність значно підвищує релевантність і достовірність оцінювання.

У межах системного підходу до аудиту ефективності це означає, що організація повинна або:

— забезпечити налагоджену комунікацію з основними групами стейкхолдерів для оперативного отримання їхніх оцінок і побажань;

— або, за відсутності такого механізму, самостійно ідентифікувати найбільш імовірні очікувані ефекти з боку зацікавлених сторін, використовуючи наявні дані, аналітику та експертні оцінки.

Таким чином, тільки за умови узгодженості цілей, критеріїв оцінки та очікувань стейкхолдерів можна досягти цілісного уявлення про ефективність діяльності організації й забезпечити її вдосконалення на засадах сталого розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аудит ефективності в умовах реалізації концепції сталого розвитку набуває нової змістовної якості та методологічної глибини. Він уже не може обмежуватися лише аналізом фінансових чи операційних результатів — натомість має враховувати багатовимірність сучасного соціально-економічного контексту, включаючи екологічну відпові-

дальність, соціальну стабільність та інституційну довіру. У цьому зв'язку виникає потреба у переосмисленні предмета аудиту: об'єктом стають не лише окремі господарські операції чи звітні показники, а вся система процесів, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку.

Впровадження системного підходу до аудиту ефективності передбачає розгляд організації як цілісної ієрархічної структури, що функціонує у складному середовищі взаємодії зі стейкхолдерами. Ефективність у цьому випадку оцінюється не лише через досягнуті результати, а й через ступінь відповідності цілей очікуванням зацікавлених сторін, ресурсну доцільність та інтегрованість процесів. Такий підхід формує основу для формулювання релевантних критеріїв оцінки, забезпечує зіставність результатів у динаміці та підвищує прозорість діяльності організації.

Для бізнесу запропонований системний підхід створює низку практичних переваг. Насамперед, він підвищує інвестиційну привабливість компанії завдяки демонстрації комплексного підходу до управління ефективністю. По-друге, посилюється довіра з боку внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, що сприяє формуванню позитивної репутації, зміцненню партнерських зв'язків і полегшенню доступу до капіталу. Нарешті, системний аудит слугує стратегічним інструментом внутрішнього вдосконалення, забезпечуючи прийняття обґрунтованих управлінських рішень з урахуванням економічних, соціальних та екологічних ризиків.

Унаслідок цього аудит ефективності трансформується зі звичайної процедури контролю в дієвий інструмент стратегічного управління, який у довгостроковій перспективі забезпечує не лише стійкий розвиток самої організації, а й зростання довіри з боку суспільства, держави, інвесторів і партнерів.

Література:

1. Абасов В.А. Аудит ефективності використання ресурсів підприємства: дис.... канд. екон. наук: 08.00.09 / Абасов Віталій Акімович; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана", Житомир. держ. технол. ун-т. Житомир, 2018. 225 с.

2. Абасов В. А. Міжнародний досвід аудиту ефективності бюджетного планування. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2017. Т. 22, Вип. 4. С. 114—118.

3. Долбнєва Д. В. Необхідність та перспективи утвердження аудиту ефективності як форми державного

фінансового контролю в Україні. Фінансовий простір. 2015. № 4. С. 108—112.

4. Король В. С., Стефінін В. В. Екологічна безпека як невід'ємна складова забезпечення сталого розвитку України. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 5. — С. 188—192.

5. Косова Т. Д., Шевченко В. В. Організація аудиту ефективності в системі зовнішнього державного фінансового контролю. Молодий вчений. 2018. № 2(1). С. 394–398.

6. Пономарьова Н. А. Повідомлення інформації з ключових питань аудиту в звіті незалежного аудитора як фактор підвищення його комунікативної цінності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 4. С. 111—114.

7. Сабовчик А., Попович А. Визначення поняття та цілі сталого розвитку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2024. № 86. Том 5. С. 415—422.

8. Слободяник Ю. Б. Концепція ефективності в аудиті. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2021. № 11—12. С. 101—109.

9. Швидка О. П. Сталій розвиток і бізнес-моделі: інтеграція екологічних та соціальних аспектів. Стратегія економічного розвитку України. 2024. Вип. 55. С. 16—24.

10. Ящишина І. В. Прикладні аспекти сталого розвитку компанії. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2021. Вип. 2. С. 74—80.

11. Arens A. A., Loebbecke J. K. Auditing: An Integrated Approach. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003. 800 с.

12. International Framework for Assurance Engagements [Електронний ресурс]. URL: <https://www.icaew.com/technical/audit-and-assurance/assurance/standards-and-guidance/international-framework> (дата звернення: 04.10.2025).

13. Our Participants // UN Global Compact [Електронний ресурс]. URL: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants> (дата звернення: 12.11.2025).

14. Rogers P. P., Jalal K. F., Boyd J. A. An Introduction to Sustainable Development. London; Sterling: Earthscan, 2008. 416 с.

15. The Lima Declaration of Guidelines on Auditing Precepts (INTOSAI P 1) [Електронний ресурс]. URL: https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/INT_P_1_u_P_10/INTOSAI_P_1_en_2019.pdf (дата звернення: 25.08.2025).

16. United Nations General Assembly. Report of the World Commission on Environment and Development: "Our Common Future". A/42/427, 4 August 1987 [Електронний ресурс]. URL: <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n87/184/67/pdf/n8718467.pdf> (дата звернення: 28.09.2025).

References:

1. Abasov, V.A. (2018), "Audit of Enterprise Resource Efficiency", Abstract of Ph.D. dissertation, Accounting, Analysis and Audit, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Zhytomyr State Technological University, Zhytomyr, Ukraine.

2. Abasov, V.A. (2017), "International experience of performance audit of budget planning", Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomika, vol. 22, no. 4, pp. 114—118.

3. Dolbnieva, D.V. (2015), "Necessity and prospects for the establishment of performance audit as a form of state financial control in Ukraine", Finansovy prostir, vol. 4, pp. 108—112.

4. Korol, V.S. and Stefynin, V.V. (2015), "Environmental security as an integral component of ensuring sustainable development of Ukraine", Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment, vol. 5, pp. 188—192.

5. Kosova, T.D. and Shevchenko, V.V. (2018), "Organization of performance audit in the system of external state financial control", Molodyi vchenyi, vol. 2 (1), pp. 394—398.

6. Ponomarova, N.A. (2018), "Communication of key audit matters in the independent auditor's report as a factor of increasing its communicative value", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 4, pp. 111—114.

7. Sabovchik, A. and Popovych, A. (2024), "Definition of the concept and goals of sustainable development", Naukovyi visnyk Uzhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Pravo, vol. 5, no. 86, pp. 415—422.

8. Slobodanyuk, Yu.B. (2021), "The concept of efficiency in auditing", Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu, vol. 11—12, pp. 101—109.

9. Shvydka, O.P. (2024), "Sustainable development and business models: integration of environmental and social aspects", Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy, vol. 55, pp. 16—24.

10. Yashchyshyna, I.V. (2021), "Applied aspects of sustainable development of a company", Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky, vol. 2, pp. 74—80.

11. Arens, A.A. and Loebbecke, J.K. (2003), Auditing: An Integrated Approach, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, USA.

12. International Framework for Assurance Engagements (n.d.), "International Framework for Assurance Engagements", available at: <https://www.icaew.com/technical/audit-and-assurance/assurance/standards-and-guidance/international-framework> (Accessed 4 October 2025).

13. UN Global Compact (n.d.), "Our Participants", available at: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants> (Accessed 12 November 2025).

14. Rogers, P.P. Jalal, K.F. and Boyd, J.A. (2008), An Introduction to Sustainable Development, 1st ed, Earthscan, London, UK.

15. INTOSAI (2019), "The Lima Declaration of Guidelines on Auditing Precepts (INTOSAI P 1)", available at: https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/INT_P_1_u_P_10/INTOSAI_P_1_en_2019.pdf (Accessed 25 August 2025).

16. United Nations General Assembly (1987), "Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future", available at: <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n87/184/67/pdf/n8718467.pdf> (Accessed 28 September 2025).

Отримано редакцією журналу / Received: 09.02.26

Процеженовано / Revised: 16.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

Я. Ф. Навроцький,

к. е. н., старший дослідник, старший науковий співробітник
відділу інвестиційного та матеріально-технічного забезпечення,
Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4677-5306>

В. М. Петров,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Державний біотехнологічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1693-2545>

Л. А. Аврамчук,

д. пед. н., доцент, доцент кафедри банківської справи та страхування,
Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7496-0392>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.30

ЕКОНОМІЧНІ ТА ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЗЕРНОВОЇ ЛОГІСТИКИ УКРАЇНИ В НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ

Y. Navrotskyi,

PhD in Economics, Senior Research Fellow, Leading Researcher of the Department of Investment,
Material and Technical Ensuring, National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

V. Petrov,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,
Business and Administration, State Biotechnological University

L. Avramchuk,

PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Banking and Insurance, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ECONOMIC AND FINANCIAL ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF GRAIN LOGISTICS IN UKRAINE IN UNSTABLE CONDITIONS

**У статті досліджено економічні та фінансові аспекти розвитку зернової логістики України в умовах не-
стабільності, зумовленої повномасштабною війною. Запропоновано інтегральний індекс логістичної ефек-
тивності (LPI), який поєднує обсяги експорту та частку логістичних витрат. Здійснено порівняльний аналіз
2020—2021 рр. (довоєнного) та 2022—2024 рр. (воєнного) періодів. Виявлено, що блокада чорноморсь-
ких портів у 2022 році спричинила різке падіння LPI (до 0,48 від довоєнного рівня) та зростання питомих
витрат на транспортування, які сягнули до 60% від експортної ціни зерна. Основними альтернативними
маршрутами експорту стали річковий (Дунайський) коридор, залізничні сполучення до портів Балтії й
Адріатики та автомобільні перевезення. У роботі оцінено зміну маршрутної структури експорту та середні
тарифні показники перевезень. Виявлено, що залізниця виявилася найдорожчим видом транспорту, а
річковий транспорт — найдешевшим. Описано заходи підтримки галузі: державні інвестиції, грантові про-
екти та концесії портів. У висновках підкреслюється, що введення альтернативних логістичних коридорів
та масштабні інфраструктурні проекти дозволили частково відновити експорт зерна майже до довоєнно-
го рівня. Проте високі логістичні витрати залишаються викликом для рентабельності агровиробництва.**

**The study examines economic and financial aspects of grain logistics development in Ukraine under unstable
conditions caused by the full-scale war. An integrated Logistics Performance Index (LPI) is proposed, combining
export volumes and the share of logistics costs. A comparative analysis of pre-war (2020—2021) and war-time
(2022—2024) periods is conducted. It is found that the blockade of Black Sea ports in 2022 led to a sharp decline
in LPI (to approximately 0.48 of the pre-war level) and a significant increase in transport costs, reaching up to
60% of the export price of grain. Before the war, Black Sea ports (Odesa, Pivdennyi, Chornomorsk) handled**

over 80% of Ukraine's grain exports (around 55–60 million tons annually). The 2022 crisis reduced the maritime share to about 5%, forcing a shift to alternative corridors. As a result, Danube river ports saw a threefold increase in traffic in 2022, totaling around 19.7 million tons in 2022–2024. New broad-gauge rail lines to Europe and standard-gauge links to Baltic and Adriatic ports were also developed, while trucking covered shorter routes. The modal structure of exports is analyzed, and average transport tariffs are estimated. Rail transport became the most expensive mode (up to UAH 4,000 per day), while river transport proved the cheapest relative to the value of grain. State budget allocations, international grants (USAID, EU programs) and private investments have supported extensive infrastructure upgrades. Key measures include the Golden Barge Initiative (safe sea corridor), port terminal concessions, inland waterway development (dredging, new terminals), and rail gauge upgrades. A system-wide analysis provided a comprehensive picture of grain logistics in Ukraine. Calculations show that LPI partially recovered by 2023–2024 due to adaptive measures and corridor establishment, yet remained below pre-war benchmarks. Consequently, the relative logistics share in final prices remains high, curbing exporters' profit margins. In conclusion, implementing alternative logistics corridors and large-scale infrastructure projects has helped Ukraine partially restore grain exports to near pre-war levels. However, high logistics costs continue to challenge export profitability and influence domestic agricultural strategies.

Ключові слова: зернова логістика; логістична ефективність; транспортні витрати; експорт зерна; портові коридори; залізничні перевезення; Дунайський коридор.

Key words: grain logistics; logistics performance index (LPI); transportation costs; Black Sea ports; Danube corridor; rail transport; infrastructure investment.

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

Українське зерно є стратегічним ресурсом світового продовольчого ринку та ключовою складовою національного експорту. До повномасштабного вторгнення Україна експортувала близько 60 млн тонн зернових щорічно, здебільшого через порти Великої Одеси (Одеса, Південний, Чорноморськ) [1]. Зерновий сектор забезпечував близько 40% валютних надходжень України. Після початку війни 2022 р. традиційні морські шляхи були практично заблоковані: в квітні-червні 2022 р. експорт зупинився, що викликало кризу логістики та обвал доходів аграріїв. Натомість виникли нові маршрути — залізничні (до ЄС), автомобільні, Дунайський річковий коридор та запроваджені міжнародні зернові ініціативи. Перед агросектором постало питання адаптації логістики до воєнних умов і оцінки її економічної ефективності. Складність полягає у багатьох невизначеностях: змінні маршрути, коливання тарифів, пошкодження інфраструктури, форс-мажори.

Отже, актуальним є дослідження економічних і фінансових показників зернової логістики у довоєнний і воєнний періоди. Зокрема, необхідно оцінити логістичну ефективність (зокрема, розробити інтегральний показник і методику його розрахунку) і проаналізувати, як змінилися обсяги експорту, логістичні витрати, внутрішні ціни та рентабельність культур. Важливо виявити джерела та структуру фінансування логістичних проектів (власні кошти аграріїв, державні інвестиції, донорська та інвестиційна підтримка) та описати основні інфраструктурні ініціативи, реалізовані останні роки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У літературі й аналітичних публікаціях надається різний погляд на виклики зернової логістики. Наприклад, українські ЗМІ звертають увагу на перенапруження транспортних маршрутів і рекордні витрати на доставку. Науковці Інституту аграрної економіки констатують, що після початку війни до кінця 2022 р. логістичні витрати "Укрзалізниці" на перевезення зерна зросли до 85 дол. США/т (у 4,5 рази порівняно з довоєнним рівнем) [2]. Логістичні експерти відзначають, що вартість доставки зерна автотранспортом сягає 1500—2500 грн/т (30—50% його експортної ціни) [2], а залізнична логістика стає основним фактором формування внутрішніх цін [3].

На думку фахівців, запровадження "зернових коридорів" (під егідою ООН та ініціатив Заходу) полегшило експорт і частково знизило логістичне навантаження. Наприклад, за оцінками Мінстратегпрому, у 2023/24 маркетинговому році логістичні витрати на експорт знизилися з приблизно 25% до близько 21% від експортної ціни [4]. Водночас британська розвідка попереджає: альтернативні маршрути (річкові, залізничні, автомобільні) значно поступаються пропускній спроможності Чорного моря [5]. На рівні міжнародних досліджень називають Україну країною з потужним агросектором, але із середньою якістю логістики у світовому вимірі.

Багато уваги присвячено аналізу інфраструктури. Дослідники (Коврига О.М. та ін.) підкреслюють важливість розбудови Дунайських та залізничних маршрутів як альтернативи морю [6]. Експерти "Укрзалізниці"

відзначають, що розвиток євроінтерфейсних ліній (колії 1435 мм) та модернізація зерновозів стали критичними ініціативами.

Зростання логістичних ризиків під час війни вже ставав темою численних досліджень. Так, Захарчук О.В. та ін. дослідили довоєнний та воєнний стан зернової логістики: вони відзначили критичний дефіцит елеваторних потужностей, дисбаланс потоків товарів та залежність від морського транспорту, що в мирні часи забезпечував понад 70% експорту зерна. Аналіз цих авторів показав, що в 2021 р. потреба у зберіганні зерна перевищувала наявні потужності на 18,3 млн т (17,4% браку), а бойові дії 2022 р. призвели до втрати 12,6 млн т (22,2%) елеваторних потужностей. Висновки дослідження вказують на невідповідність існуючих коридорів перевезення експортним обсягам у воєнних умовах та зростання вартості логістики. Недавні роботи Захарчука О.В. та ін. демонструють, що протягом 2023-2024 рр. Україна змогла наростити елеваторні потужності: споруджено 1,9 млн т нових сховищ, тож загалом на початок 2024 р. накопичувальні потужності склали близько 41,4 млн т [7]. Однак, як зазначено Гордецькою Т.Е. та ін., навіть розширення елеваторів не компенсує перешкод у логістичних ланцюгах: воєнний стан "суттєво впливає на логістичні ланцюги, інфраструктуру, динаміку попиту на перевезення та їхню географічну структуру" [8]. Інші автори Яновська В. та ін. додають, що для подолання наслідків блокади необхідно активізувати залізничні та суміжні коридори, про що також згадується в публічних звітах [9]. Таким чином, літературний огляд свідчить, що більшість дослідників фіксують різке зростання транспортних витрат і одночасне обмеження транспортних потужностей для зернового експорту. Наукові та практичні дослідження підтверджують необхідність комплексної оцінки логістики, що враховує як технічні (інфраструктура, маршрути), так і економічні фактори (витрати, ціни, фінансування). Проте явної моделі інтегральної оцінки "логістичної ефективності зернової ланки" не знайдено, що обґрунтовує постановку методики розрахунку відповідного показника в цій роботі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретико-методологічне та емпіричне обґрунтування економічних і фінансових показників зернової логістики України у довоєнний і воєнний періоди. Зокрема: Розробити інтегральний показник логістичної ефективності, включаючи його формулу та методику розрахунку за ключовими складовими (обсяги експорту, логістичні витрати, частка морських маршрутів тощо); визначити тренди цього показника по роках (2020—2025), провести порівняльний аналіз до—та воєнного періодів; виявити, наскільки зміни логістики вплинули на внутрішню економіку агросектору: ціни, рентабельність та стратегії посівних, коментуючи наявні дані і думку експертів.

Таким чином, робота спрямована на створення комплексної картини зернової логістики в умовах турбулентності, що буде корисною для агробізнесу й державних органів при плануванні політики та інвестицій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для оцінки зміни логістичної ефективності запропоновано інтегральний показник LPI (індекс логістичної ефективності) як зважену суму трьох субіндикаторів: обсягу експортованого зерна, ефективності використання морських маршрутів та витратності доставки. Запропонована формула показника:

$$LPI = w_1 \cdot \frac{V}{V_0} + w_2 \cdot \left(1 - \frac{C}{C_{\max}}\right) + w_3 \cdot S_{\text{мор}} \quad (1),$$

де:

V — фактичний обсяг експортованого зерна у відповідному році,

V_0 — довоєнний базовий обсяг (близько 60 млн т [1]);

C — частка логістичних витрат у ціні зерна (у %),

$C_{\max}$ — умовний "максимум" (встановлюється за воєнними даними, прийнято 60 %);

$S_{\text{мор}}$ — частка експорту, що йде морськими шляхами (0–1).

Частка відображають відносну важливість компонентів. Для ілюстрації взято $w_1 = 0,4$, $w_2 = 0,3$, $w_3 = 0,3$ (сума важливості компонентів = 1), що адекватно підкреслює критичність обсягу перевезень і витрат.

Пояснення методики: Обсяг експорту. Цей параметр вимірює, наскільки стабільний експорт зерна. До війни базове значення $V_0 \approx 60$ млн т [1]. Відповідно, $V/V_0 \leq 1$. Логістичні витрати. Оцінюємо витрати як відсоток від експортної ціни. Довоєнні дослідження показували логістичну надбавку лише в межах 2–10% (для пшениці й кукурудзи). Навпаки, у 2022—23 рр. вона сягала 30—60% [2]. Приклад: у 2022 р. витрати "Укрзалізниці" склали 85 дол. США/т (близько 4,5х довоєнного рівня). Тому для нормування береться "максимум" 60% (що відповідає граничній ризикованій ситуації). Від'ємна складова $1 - C/C_{\max}$ забезпечує зменшення LPI при зростанні витрат. Частка морських маршрутів. Морський експорт традиційно вважається найбільш ефективним. У довоєнний період він домінував (90—95% усіх поставок). Під час війни морські перевезення скоротилися, їхня частка спочатку падала до приблизно 50—70%, хоча після відновлення зернових коридорів дещо зросла. Тобто $S_{\text{мор}}$ зменшувалось від 1 (2020—21) до 0,7 (2022) та знову до 0,8—0,9 (2023—24).

За таким підходом LPI вимірюється у відносному масштабі 0—1 (де 1 — ідеальна ситуація, аналог довоєнного стану). Значення LPI зведені у таблиці 1, де наведено розрахунки за роками (за "звичайними" умовами, без урахування коливань врожаю).

Порівняно з довоєнними роками, у 2022 р. відбулося суттєве зниження показника через обвал експорту і зростання витрат. Потім, завдяки відновленню морських перевезень частково та переорієнтації на інші шляхи, LPI поступово відновлювався.

Пояснення: обсяги експортовано (цифри умовні, для ілюстрації) зменшилися у 2022 р., потім зросли; C — частка логістичних витрат (відсоток від експортної ціни); LPI — інтегральний індекс (розрахунок показано в таблиці).

На основі даних таблиці 1 видно, що логістична ефективність (LPI) різко впала у 2022 р. (до 0,48), коли були заблоковані морські коридори й витрати значно зросли; далі в 2023—2024 рр. показник зростав (0,72—0,85) завдяки частковому відновленню морських перевезень (зернові коридори, запроваджені з осені 2022 р.) [4]. Таким чином, довоєнний період (2020—21 рр.) характеризується високою LPI (понад 0,9), тоді як воєнний (2022—25 рр.) показав суттєве падіння й повільне відновлення. За розрахунками Інституту аграрної економіки, лише у кінці 2022 р. витрати на залізничну логістику перевершили довоєнні в 4,5 рази [2], що і пояснює найнижчий показник LPI у цьому році. Отже, аналіз індексу підтверджує, що війна суттєво погіршила логістичну ефективність, хоча подальші адаптивні заходи дозволили дещо її відновити.

Чорноморські порти: до війни обслуговували понад 80% всього експорту. У 2019—2021 рр. Україна щорічно експортувала 50—55 млн т зернових і олійних (Табл. 2), переважно через Одесу, Південний, Чорноморськ [1].

Річковий коридор (Дунай): з початком війни по Дунаю обсяги руху зерна різко зросли. Так, 2022 р. вантажопотік через дунайські порти зріс утричі порівняно з 2021 р. [10]. Українське Дунайське пароплавання розпочало пілотні перевезення зернових до порту Констанца (Румунія) і регенсбурзького порту (Німеччина). Високотехнологічні судна та баржі дозволили у 2022—23 рр. сформувати новий транзитний потік (зокрема, через Ізмаїл, Рені). За підсумками роботи зернових коридорів, близько 110 млн т зернових експортувалися з України у 2022—2024 рр., з яких понад 19,7 млн т шляхи Дунаю.

Залізничні маршрути: після втрати портів зросла роль Укрзалізниці. "Укрзалізниця" в 2023—2024 рр. транспортувала зерно трьома напрямками: до портів Великої Одеси, через західні сухопутні переходи (північний та західний напрямки до Польщі, Словаччини, Угорщини) та через Дунайські порти. В середині 2023 р. Українські залізниці навантажували близько 500 вагонів-зерновозів на добу (ціна — близько 336 грн/добу), але з осені 2023 р. через аукціони тариф зріс до майже 4000 грн/добу [3]. Це призвело до скорочення перевезень.

Автомобільний транспорт: використовується для покриття локальних потреб і доставки невеликих партій. За оцінками, дорожні перевезення зрісли у першій половині війни, особливо коли залізниця перенавантажена. При цьому вартість автоперевезення зерна становить 30—50% ціни в порту [2].

Таблиця 1. Динаміка інтегрального показника логістичної ефективності зернового експорту України (2020—2025рр.)

Рік	Обсяг експорту, млн т	Морська частка $S_{\text{мор}}$ (%)	Витрати логістики C (%)	LPI (Індекс)
2020 (довоєнн.)	48	90	5	$0,90 \cdot 0,4 + 0,30 \cdot 0,917 + 0,30 \cdot 0,90 \approx 0,90$
2021 (довоєнн.)	50	92	5	0,94
2022 (воєн.)	30	60	45	0,48
2023 (воєн.)	50	75	25	0,72
2024 (воєн.)	58	80	21	0,85
2025 (воєн.)	55	78	30	0,69

Таблиця 2. Динаміка маршрутної структури експорту зерна України (2020—2025)

Рік	Експорт зерна, млн т	Частка Чорного моря	Частка Дунаю	Частка залізниці	Частка авто
2020	50	90%	3%	6%	1%
2021	55	88%	4%	7%	1%
2022	34	50%	30%	15%	5%
2023	58	70%	20%	7%	3%
2024	47	60%	25%	10%	5%
2025*	55	63%	22%	10%	5%

Джерело: розраховано авторами за даними мережі Internet.

Аналіз: у довоєнний період (2020—21 рр.) експорт концентрувався на Чорному морі. Військовий 2022 р. призвів до падіння морської частки (приблизно до 50%), проте річкові та залізничні маршрути компенсували втрати. Зокрема, частка Дунаю зросла до 30% у 2022 р., що відображає тричі збільшений вантажопотік. У 2023—24 рр. морські коридори (баржеві ініціативи) повернули суттєву перевалку, тому частка портів поступово зросла з 50% до 70%. Проте навіть 2025 р. залишає частку порту нижчою за довоєнну (~63%). Принаймні кілька Дунайських маршрутів ("Україна-Галац", "Україна-Регенсбург", "Україна-Констанца") продовжать розвиватися після війни [6]. Це підтверджують інвестиції компаній ("Нібулон", LDC, Kernel тощо) у дунайську логістику [10].

Витрати на транспортування безпосередньо впливають на рентабельність експорту і на внутрішню ціну. Таблиця 3 узагальнює середні логістичні тарифні показники (орієнтовні) за основними видами транспорту зерна в Україні.

Наприклад, автоперевезення зерна на 1000—2000 км коштують до 1500—2500 грн/т, що досягає половини експортної ціни. Залізничні перевезення подорожчали

Таблиця 3. Середні логістичні тарифні показники (орієнтовні) за основними видами транспорту зерна в Україні

Вид транспорту	Вартість перевезення (≈ грн/т)	Коментарі
Автотрейлер (зерновоз)	1500—2500 грн	Складає 30—50% ціни зерна (зважаючи на 1—2,5 тис. км).
Укрзалізниця (вагон-зерновоз)	3000—3200 грн (85 дол. США/т)	85 \$/т за середню дистанцію (липень 2022). Високі вимоги до аукціонних зборів (4000 грн/добу) сприяли здорожчання.
Баржа (дунайський шлях)	400 (9 Євро/т)	Оцінка вартості баржевих перевезень до Констанци (9 Євро/т). Значно дешевше за інші види транспорту.
Портові операції	100—200 грн/т (залежно від нормування)	Шлюзування, навантаження; додаткові 10—40% можуть додаватися (експедиторські послуги).

Джерела: розраховано за даними [2; 11].

до 85 дол. США/т (після чого реальна вартість досягла 3000+ грн/т). Річкова логістика Дунаю залишається найдешевшою (близько 9—10 Євро/т) завдяки економії масштабу [11].

Отже, відносні витрати (найдорожчі — залізничні в даний період, дешевші — річкові) формують структуру тарифів експортерів. Зростання витрат призвело до зменшення маржі фермерів: на думку Світлани Черемісної (ННЦ "ІАЕ"), логістична націнка на зерно сягнула 30—60% ціни в порту, що означає скорочення доходів виробників.

Нагадаємо, довоєнний "середній експортний розрив" між закупівельною цінністю зерна та портовою ціною становив лише 2—10% (в залежності від культур) [2].

Зростання логістичних витрат безпосередньо знижує внутрішню ціну зерна та рентабельність агровиробництва. За розрахунками експертів, логістичні витрати (особливо залізничні) стають вирішальним чинником ціноутворення на внутрішньому ринку зерна. Як зазначає Ю. Щуклін, ціна використання зернового зросла в кілька разів: з планованих 500 грн/доба (2023) до фактичних близько 1800 грн/доба у 2024/25 МР. [3]. Це істотно підвищило ціну перевезень незалежно від попиту. У практичному вимірі це означає, що фермер отримує значно менше за тону проданого зерна.

Наслідком є зміна сівозмін. Через зростання транспортних витрат багато агрофірм відмовляються від посіву дорогих при транспортуванні культур (ярова пшениця, ячмін) та орієнтуються на технічні чи переробні культури, які можна реалізувати більш локально. Виробники з віддалених регіонів (напр., Чернігівська обл.) зосереджуються на культурах, які можна зберегти чи переробити на місці, аби уникнути дорогого транспорту [3].

У табл. 4 наведено приблизні показники впливу логістики на внутрішні ціни: довоєнна націнка склала кілька відсотків, тоді як зараз вона складає десятки відсотків.

Таким чином, внаслідок блокади і війни внутрішня закупівельна ціна зерна залишалась низькою (щоб покрити витрати доставки), а рентабельність вирощування зернових зазнала погіршення. За результатами 2023 р. аграрії загалом були збитковими у культивуванні основних зернових. Водночас перший місяць 2024 р. показав позитивний ефект від стабілізації морських перевезень: одеські порти перевищили за прибутковістю сусідні європейські порти (Констанца, Гданськ), що дозволило дещо знизити внутрішню логістичну націнку [4].

Таблиця 4. Динаміка логістичної націнки на зерно в Україні

Показник	До війни (2019–2021)	Воєнний період (2022–2024)
Середня логістична націнка (пшениця)	2–7% від ціни (EXW vs CPT)	30–60% від ціни (до порту)
Середня логістична націнка (кукурудза)	5–10%	(вищі значення до 50–60%)
Зміна витрат УЗ на транспорт (85 \$/т)	—	у 4,5 раза (2022 до 24.02)
Логістична доля у внутрішній ціні	невисока	вирішальна

Джерело: сформовано авторами за даними [2–3]

Примітка: EXW — ціна на елеваторі в Україні, CPT — ціна на умові "порт".

Логістичні витрати покриваються за рахунок різних джерел: власних коштів аграрних компаній, державного бюджету, міжнародної допомоги та приватних інвестицій.

Частина витрат лягає безпосередньо на виробників і експортерів: вони купують вагонно-парки та вантажівки, створюють приватні елеватори й розширюють внутрішню інфраструктуру. Наприклад, деякі великі агрохолдинги повідомляють про зниження логістичних витрат на 20—30% завдяки власним зерновозам і поліпшенню операційної ефективності.

Українська влада спрямовує кошти бюджету на підтримку транспортної інфраструктури: відновлення залізничної мережі та мостів, ремонт доріг, розбудова портових споруд. За оцінками "Укрзалізниці", у 2023 р. УЗ отримала понад 5 млрд грн капіталу з державного бюджету на модернізацію парку та колій; при цьому скорочено витрати на вантажоперевезення на 800 млн грн завдяки оптимізації й збільшенню швидкості руху.

Значну роль відіграють міжнародні гранти та кредити. Наприклад, проект USAID "Economic Support for Ukraine" включає фінансування розвитку залізничного зернового експорту: США профінансували ремонт вагонів-зерновозів і закупівлю локомотивів, а також покращення транскордонної співпраці і сканувального обладнання [12]. Європейський Союз виділив десятки мільйонів євро на проекти "Єдиної транспортної системи" — створення мереж 1435 мм, розвиток інтермодальних терміналів і трансплантацію європейських стандартів в українські залізниці [6]. Світовий банк і EBRD інвестують у проекти реконструкції портових терміналів та ліній зв'язку.

Окремі проекти реалізуються завдяки інвестиціям приватних компаній (включаючи міжнародних). Наприклад, в Одеській області на 2026 р. закладено концесіонування контейнерного терміналу порту "Чорноморськ" (проект з EBRD/IFC для підвищення пропускної спроможності до 5 млн т/рік). Порти проводять тендери на реконструкцію причалів (так, Одеський порт №7 на 539 млн грн [13]). Аграрні компанії ("Нібулон", LDC, Kernel та ін.) вкладають кошти в Дунайські порти та логістичні ланцюги [10]. Донорсько-інвестиційне співробітництво стає нормою: наприклад, USAID працює з УЗ, а ЄС і МФК фінансують модернізацію портів і колій [12—13].

Загалом, структура фінансування виглядає так (за експертними оцінками): близько 40–50% — власні кошти агробізнесу, біля 20–30% — державний бюджет і держгарантії, решта — гранти/кредити (США, ЄС, МВФ/СБ та приватні інвестиції). За розрахунками аналітиків, комбіноване фінансування дозволило прискорити відновлення експорту: на думку Ю. Лященка (голова правління УЗ), спільні проекти УЗ і USAID допоможуть "збільшити можливості України та її залізничної мережі для експорту" [12].

З введенням нових логістичних вимог в Україні реалізуються численні проекти: 3 вересня 2023 р. Уряд ініціював безпечний Чорноморський зерновий коридор (Golden Barge Initiative) під наглядом ООН. За даними облради Одеської обл., з моменту запуску цим коридором перевезено 147,5 млн т вантажів (89,3 млн т — зернові). Це дозволило відновити щоденні маршрути флоту й збільшити пропускну здатність портів. На його базі ведеться реконструкція причалів (наприклад, причал №7 Одеського порту за 539 млн грн для збільшення глиби-

ни), будуються нові елеваторні потужності і вдосконалюється портова логістика.

Наприклад, у порту "Чорноморськ" триває підготовка концесії контейнерного та універсального терміналіз за участі IFC та ЄБРР: проектом передбачено модернізацію інфраструктури та доведення потужності до 760 тис. TEU або близько 5 млн т/рік вантажів [13]. Це стимулює залучення іноземного капіталу у портову галузь.

Українське Дунайське пароплавство запустило пілотні перевезення зернових до порту Констанца (Румунія) та порту Регенсбург (Німеччина) [6]. Побудовані судна типу "ріка-море" дозволяють пряме відправлення продукції морськими суднами з Західного кордону. У 2022 р. вантажопотік на Дунаї зріс утричі (до 3-кратно проти 2021 р.). Окрім цього, реалізується розширення глибин на річці (встановлена осадка 7 м до 0-го км гирла), що відкриває можливості приймати морські судна у Бессарабії [10].

За підтримки ЄС створюються залізничні маршрути шириною 1435 мм до Польщі та Словаччини. Керівництво УЗ разом з міжнародними донорами реалізують проекти ремонту вагонів-зерновозів і закупівлі локомотивів (USAID). Також впроваджуються системи єдиного квитка "контрейлер" (уніфіковані платформи з тягачами) для доставки зерна в ЄС (згідно з планами, в 2024—25 рр. курсуватимуть регулярні потяги Львів-Чоп-Відень) [6; 12].

Наприклад, міжнародна програма Ukraine Facility (ЄС) виділяє гранти на відбудову інфраструктури, включно з дорогами і залізницею. Світовий банк організував воркшопи та фінансування для АТ "Укрзалізниця" з метою стабілізації фінансів та розвитку логістики [14].

Підсумовуючи, реалізовані проекти охоплюють всі ключові вузли: порти (реконструкція причалів і підготовка до концесії), річки (підвищення осадки, флоти), залізницю (ширина 1435 мм, новий рухомий склад) та автодороги (ремонт маршрутів до портів і прикордонних пунктів). За повідомленнями Мінагрополітики, "Укрзалізниця" уже встановила 7-метрову осадку суден на 0-му км Дунаю, що є довгостроковим результатом інфраструктурного розвитку. Інвестиції великих гравців ринку лише підсилюють ці ініціативи: лише за 2022 р. через Дунаї "Нібулон", LDC, Kernel та ін. перевезли десятки мільйонів тонн зерна і продовжують вкладати значні кошти в елеватори та річкові термінали [10].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Повномасштабна війна призвела до різкого зниження можливостей Чорноморських портів та необхідності негайного використання альтернативних маршрутів (Дунай, залізниця, сухопутні переходи). За 2022-23 рр. Україна експортувала близько 110 млн т зернових за новими схемами, що майже на рівні довоєнних показників.

Розрахунковий показник логістичної ефективності (LPI) показав різку нерівність між довоєнним (LPI 0,9—1,0) і воєнним періодами (мінімум 0,48 у 2022 р., пізніше 0,72—0,85 у 2023—24 рр.). Це свідчить, що війна значно погіршила логістику, а подальша адаптація і міжнародна підтримка частково її відновили.

Логістичні витрати в Україні виявилися найнижчими в історії — до 60% ціни зерна. Це нівелює прибуток виробників: на довоєнних показниках рентабельність

зернових була близькою до нульової, а відсутність повної компенсації за логістику ускладнила оздоровлення галузі. За прогнозами, в 2024/25 МР логістичні витрати залишатимуться основним драйвером цін, що вплине на посівні стратегії аграріїв.

Поєднання власних інвестицій аграріїв, бюджетних коштів та донорської допомоги дозволяє підтримувати критичну інфраструктуру. Спільні проекти USAID-УЗ, ЕС — Міністерство розвитку громад та територій України вже дають відчутні результати: ремонтуються вагони й колії, будуються термінали, змінюються аукціонні механізми (що знизило тиск на логістику в деяких випадках). Однак обсяги державного фінансування і донорської допомоги мають значно зрости, аби повністю компенсувати руйнування та модернізувати систему під європейські стандарти.

Запроваджені рішення (зернові коридори, Дунайські маршрути, концесії портів, інтермодальні перевезення) розширили можливості експорту та забезпечили продовольчу безпеку партнерів. За результатами 2023—2025 рр. побудовано міцний фундамент для подальшої інтеграції України у світову логістику: у новому мирному часі розгорнуті маршрути (Чорне море, Дунай, контрейлери до ЄС) можуть стати стратегічною перевагою.

Таким чином, використовуючи системний підхід до аналізу, вдалось отримати цілісну картину зернової логістики України. Отже, в науковій та практичній площині досягнуто наступних результатів: запропоновано методичку оцінки ефективності логістики, виявлено ключові чинники її зміни, проаналізовано економічні наслідки для зернової галузі. Це обумовлює необхідність подальшого наукового обґрунтування механізмів фінансування логістики та державної політики її відновлення у повоєнний період.

Література:

1. Логістика українського зерна: виклики, перспективи та роль аналітики. *Poltava.to*. URL: <https://poltava.to/news/82190/> (дата звернення: 29.01.2026).
2. Вартість перевезення зерна до порту коливається від 30—60% його ціни в порту. *Agrotimes*. URL: <https://agrotimes.ua/agromarket/vartist-perevezennya-zerna-do-portu-kolyvayetsya-vid-30-60-jogo-cziny-v-portu/> (дата звернення: 29.01.2026).
3. Логістика буде вирішальним чинником впливу на внутрішню ціну зерна у 2024/25 МР. *AgroPortal*. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/logistika-budevishalnim-chinnikom-vplivu-na-vnutrishnyu-cinu-zerna-u-2024-25-mr> (дата звернення: 29.01.2026).
4. В Україні у 2024 р очікується зростання рівня рентабельності для всіх видів зернових та олійних культур. *AgroNews*. URL: <https://agronews.ua/news/v-ukrayini-u-2024-r-ochikuyetsya-zrostannya-rivnya-rentabelnosti-dlya-vsikh-vydiv-zernovyh-ta-olijnyh-kultur/> (дата звернення: 29.01.2026).
5. Альтернативні маршрути навряд чи зрівняються з експортом зерна Чорним морем — британська розвідка. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3758757-alternativni-marsruti-navrad-ci-zrivnyatsya-z-eksportom-zerna-cornim-morem-britanska-rozvidka.html> (дата звернення: 29.01.2026).

6. Коврига О.М. Механізми управління транспортною логістикою України під час війни: виклики та альтернативи. Успіхи і досягнення у науці. 2025. № 4 (14), С. 558—569. doi: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4\(14\)-558-569](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4(14)-558-569)

7. Zakharchuk, O., Nechytailo, V., Navrotskyi, Ya., & Kovalenko, A. Development of grain logistics in Ukraine. *Ekonomika APK*. 2025. № 32 (3), P. 21—30. doi: <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/3.2025.21>

8. Городецька Т.Е., Кравцов А.Г., Туленко І.М. Особливості функціонування ринку транспортних послуг під час воєнного стану. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 363—369. doi: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-55>

9. Yanovska, V., Krol, M., Pittman, R. "The logistics of grain exports from wartime Ukraine: What are the highest priority areas to Address?" *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*. 2025. № 30, article number 101363. doi: 10.1016/j.trip.2025.101363.

10. Логістика та перевалка зернових на Дунаї у 2022 та перспективи 2023 року. Частина 1. *Elevatorist.com*. URL: <https://elevatorist.com/blog/read/839-logistika-ta-perevalka-zernovih-na-dunayi-u-2022-ta-perspektivi-2023-roku-chastina-1> (дата звернення: 30.01.2026).

11. Ukraine: Freight rates for grain transportation remain stable. *Tridge*. URL: <https://www.tridge.com/news/freight-rates-for-grain-transportation-remain-stable> (дата звернення: 30.01.2026).

12. Укрзалізниця та USAID спільно розвиватимуть український зерновий експорт. *Rail.insider*. URL: <https://www.railinsider.com.ua/ukrzaliznytsya-ta-usaid-spilno-rozvyvatymut-ukrayinskyj-zernovyj-eksport/> (дата звернення: 31.01.2026).

13. Порти Одещини експортували 147 мільйонів тонн вантажів до 50 країн. *Intent.press*. URL: <https://intent.press/news/economy/2026/porti-odeschini-eksportovali-147-mlyoniv-tonn-vantazhiv-do-50-krayin/> (дата звернення: 31.01.2026).

14. Світовий банк провів воркшоп щодо розвитку залізничної галузі та фінансової стабільності АТ "Укрзалізниця". Міністерства розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua/news/svitovyi-bank-proviv-vorkshop-shchodo-rozvytku-zaliznychnoi-haluzi-ta-finansovoi-stabilnosti-at-ukrzaliznytsia> (дата звернення: 08.02.2026).

References:

1. Poltava.to (2025), "Ukrainian grain logistics: challenges, prospects, and the role of analytics", available at: <https://poltava.to/news/82190/> (Accessed 29 January 2026).

2. Agrotimes (2023), "The cost of transporting grain to the port ranges from 30-60% of its price at the port", available at: <https://agrotimes.ua/agromarket/vartist-perevezennya-zerna-do-portu-kolyvayetsya-vid-30-60-jogo-cziny-v-portu/> (Accessed 29 January 2026).

3. AgroPortal (2024), "Logistics will be a decisive factor influencing domestic grain prices in 2024/25 MY", available at: <https://agroportal.ua/news/ukraina/logistika-bude-virishalnim-chinnikom-vplivu-na-vnutrishnyu-cinu-zerna-u-2024-25-mr> (Accessed 29 January 2026).

4. Agronews (2024), "In Ukraine, profitability for all types of grain and oilseed crops is expected to grow in

2024", available at: <https://agronews.ua/news/v-ukrayini-u-2024-r-ochikuyetsya-zrostannya-rivnyarentabelnosti-dlya-vsih-vydiv-zernovyh-ta-olijnyh-kultur/> (Accessed 29 January 2026).

5. Ukrinform (2023), "Alternative routes are unlikely to match grain exports via the Black Sea, according to British intelligence", available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3758757-alternativni-marsruti-navrad-ci-zrivnautsa-z-eksportom-zerna-cornim-morem-britanska-rozvidka.html> (Accessed 29 January 2026).

6. Kovryha, O. M. (2025). "Mechanisms for managing transport logistics in Ukraine during the war: challenges and alternatives", *Successes and achievements in science*, vol. 4 (14), pp. 558—569. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4\(14\)-558-569](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4(14)-558-569)

7. Zakharchuk, O., Nechytailo, V., Navrotskyi, Ya., & Kovalenko, A. (2025). "Development of grain logistics in Ukraine". *Ekonomika APK*, vol. 32(3), pp. 21—30. <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/3.2025.21>

8. Gorodetska, T., Kravtsov, A., Tulenko, I. (2024). "Features of the transport services market functioning during martial arts". *Ukrainian journal of applied economics and technology*, Vol. 9, no. 4, pp. 363—369. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-55>

9. Yanovska, V., Krol, M., & Pittman, R. (2025). "The logistics of grain exports from wartime Ukraine: What are the highest priority areas to Address?" *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, Vol. 30, article number 101363. <https://doi.org/10.1016/j.trip.2025.101363>.

10. Elevatorist.com (2023), "Logistics and grain transshipment on the Danube in 2022 and prospects for 2023. Part 1", available at: <https://elevatorist.com/blog/read/839-logistika-ta-perevalka-zernovih-na-dunayi-u-2022-ta-perspektivi-2023-roku-chastina-1> (Accessed 30 January 2026).

11. Tridge (2024), "Ukraine: Freight rates for grain transportation remain stable", available at: <https://www.tridge.com/news/freight-rates-for-grain-transportation-remain-stable> (Accessed 30 January 2026).

12. Rail.insider (2023), "Ukrzaliznytsia and USAID to jointly develop Ukrainian grain exports", available at: <https://www.railinsider.com.ua/ukrzaliznytsya-ta-usaid-spilno-rozvyvatymut-ukrayinskyj-zernovyj-eksport/> (Accessed 31 January 2026).

13. Intent.press (2026), "Odesa region ports exported 147 million tons of cargo to 50 countries", available at: <https://intent.press/en/news/economy/2026/odesa-region-ports-exported-147-million-tons-of-cargo-to-50-countries/> (Accessed 31 January 2026).

14. Ministry for Development of Communities and Territories of Ukraine (2026), "The World Bank held a workshop on the development of the railway industry and the financial stability of JSC Ukrzaliznytsia", available at: <https://mindev.gov.ua/news/svitovyi-bank-proviv-vorkshop-shchodo-rozvytku-zaliznychnoi-haluzi-ta-finansovoi-stabilnosti-at-ukrzaliznytsia> (Accessed 08 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 13.02.26

Процеженовано / Revised: 23.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

УДК 005:52.005.334:336

*В. В. Лаврук,**д. е. н., професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та електронних платіжних систем, Заклад вищої освіти "Подільський державний університет"**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0778-7227>**Ю. А. Гайбура,**к. е. н., доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та електронних платіжних систем,**Заклад вищої освіти "Подільський державний університет"**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2267-4968>**В. М. Гаврилюк,**к. е. н., доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та електронних платіжних систем, Заклад вищої освіти "Подільський державний університет"**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4685-5544>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.37

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНИМИ РИЗИКАМИ ЯК ЕЛЕМЕНТ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ТА СЕРЕДЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

V. Lavruk,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Finance, Banking, Insurance And Electronic Payment Systems, Higher educational institution "Podillia State University"

Yu. Haibura,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Banking, Insurance and Electronic Payment Systems, Higher Educational Institution "Podillia State University"

V. Havryliuk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Banking, Insurance and Electronic Payment Systems, Higher Education Institution "Podillia State University"

METHODOLOGICAL APPROACHES TO FINANCIAL AND CREDIT RISKS MANAGEMENT AS AN ELEMENT OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF SMALL AND MEDIUM BUSINESSES

У межах проведеного наукового дослідження було ідентифіковано та детально проаналізовано ключовий детермінант стабільності малих та середніх підприємств (МСП) — фінансово-кредитний ризик. Емпіричний фундамент роботи базувався на репрезентативних даних, зібраних шляхом комплексного анкетування підприємців Івано-Франківської області, що дозволило врахувати специфіку регіонального економічного контексту України.

Науково обгрунтовано теоретичні засади впровадження ефективних методів та інструментарію управління фінансовими загрозами, спираючись на законі зменшення впливу. Це дозволило розробити інноваційний, системний підхід до ризик-менеджменту в секторі МСП. Запропонована методика забезпечує власникам бізнесу можливість оперативно коригувати стратегію розвитку, адаптуючи її до динамічних змін ринкового середовища з урахуванням обчисленого рівня фінансових ризиків. Впровадження результатів дослідження сприятиме суттєвому підвищенню результативних показників діяльності, забезпечуючи фінансову стійкість, економічну безпеку та довгострокову конкурентоспроможність підприємств у кризових умовах.

As part of the presented scientific and empirical study, a comprehensive, systematic analysis of the economic activities of various business entities was conducted. The primary result of this investigation was the precise identification and detailed, multifaceted analysis of a key determinant affecting the overall financial stability of small and medium-sized enterprises – specifically, the financial and credit risk factor. Such instability compels modern enterprises to urgently seek new, more effective, and resilient mechanisms for strategic adaptation. The empirical foundation of this academic work was strictly based on highly representative data, which were meticulously collected through a comprehensive, multi-faceted surveying process involving primary owners and top-level managers of enterprises operating within the Ivano-Frankivsk region.

Furthermore, the study has scientifically substantiated the conceptual and theoretical foundations for the implementation of highly effective methods and specialized analytical tools for managing diverse financial threats. The methodology proposed in this research goes far beyond the scope of simple routine monitoring; it provides corporate managers and decision-makers with a sophisticated toolkit for the prompt, real-time adjustment of strategic development plans and operational trajectories.

Particular scientific attention in this work is also devoted to the inherent ability of enterprises to dynamically adapt to rapidly shifting market conditions through the analytical lens of continuous calculation, rigorous evaluation, and constant reassessment of financial risk levels. The specifically constructed methodological approach allows business entities not only to effectively mitigate or neutralize external and internal threats but also to proactively identify previously hidden reserves for potential organizational growth and expansion. It is firmly expected that the practical, large-scale implementation of these research results into the daily activities of real-world enterprises will directly contribute to a significant and measurable increase in key performance indicators.

Ключові слова: методика управління, фінансово-кредитні ризики, грошові кошти, фінансова інфраструктура, кредитні ресурси, суб'єкти малого та середнього підприємництва, фінанси, фінансовий менеджмент, рейтинговий підхід.

Key words: management methodology, financial and credit risks, фінансово-кредитні ризики, cash, financial infrastructure, credit resources, small and medium-sized enterprises, finance, financial management, rating approach.

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

Одним із пріоритетних напрямів економічної політики України впродовж останніх років є стимулювання розвитку сектору малого підприємництва, функціонування якого має сприяти загальному оздоровленню національної економіки та підвищенню рівня добробуту населення. Необхідність забезпечення сталого розвитку малих і середніх підприємств об'єктивно зумовлена тим, що саме цей сектор формує основу валового внутрішнього продукту в країнах із розвинутою ринковою економікою. Малі та середні підприємства виконують системоутворюючу роль, забезпечуючи зайнятість, економічну гнучкість та соціальну стабільність.

Так, за даними Організації Об'єднаних Націй, у секторі малого бізнесу зосереджено понад 50 % працездатного населення світу. У таких економічно розвинених країнах, як США, Японія та Німеччина, частка валового внутрішнього продукту, створюваного малими й середніми підприємствами, становить від 60 до 70 % його загального обсягу залежно від специфіки націо-

нальної економіки [1]. Зазначене підтверджує стратегічну важливість розвитку малого та середнього бізнесу як одного з ключових чинників сталого економічного зростання.

Сталий розвиток малого і середнього підприємництва, що діє в конкурентному середовищі, можливий за умов належного рівня фінансово-економічної безпеки, що визначається ефективністю протидії факторам ризику зовнішнього та внутрішнього середовища, що негативно впливають на їх фінансові результати [2, с. 280].

Отже, розробка ефективного механізму управління фінансово-кредитними ризиками малих і середніх підприємств є актуальним завданням, вирішення якого створить належні умови для їх успішної діяльності та сталого розвитку.

За таких умов виникає об'єктивна необхідність підвищення надійності функціонування МСП, їх фінансово-економічної безпеки, що значною мірою пов'язано з удосконаленням системи управління ризиками. В умовах нестабільної економічної ситуації в країні та постійних змін кон'юнктури фінансових ринків саме фінансові ризики набувають визначального значення у процесі розвитку малих і середніх підприємств. При цьо-

му значна кількість науковців обґрунтовує тезу про те, що можливості зростання МСП суттєво залежать від наявності внутрішніх фінансових ресурсів, оскільки доступ до зовнішніх джерел фінансування для них є обмеженим.

Зростання ступеня впливу фінансово-кредитних ризиків на результати фінансової діяльності цих підприємств пов'язане зі стрімкими змінами економічної ситуації в країні та на фінансовому ринку, розширенням сфери фінансових відносин, появою нових фінансових технологій та інструментів. Ризики виникають у сфері корпоративних відносин з банками та іншими фінансовими установами та пов'язані з ймовірністю втрат грошових коштів або їх недоотриманням [3, с. 40]. Тому окреслені проблеми потребують глибокого комплексного дослідження, що і визначає своєчасність даної статті.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вагомий внесок у дослідження проблем розвитку малого та середнього підприємництва здійснили вітчизняні науковці, зокрема Ватаманюк-Зелінська У. З., Дзюба Н. П., Павлоградський Д. А. та інші дослідники. У їхніх працях висвітлено теоретичні засади функціонування малого і середнього бізнесу, його роль у національній економіці, а також інституційні та макроекономічні чинники, що впливають на динаміку розвитку цього сектору.

Проблематика управління ризиками підприємницької діяльності отримала розвиток у наукових доробках таких учених, як Гречко А. В., Гербеда М. В., Лактіонова О. А., та інших. Автори зосереджують увагу на класифікації ризиків, методах їх ідентифікації, оцінювання та мінімізації в умовах невизначеності ринкового середовища.

Значний внесок у формування наукових підходів до управління фінансово-кредитними ризиками здійснили Белоусова С. В., Томашук І. В., Томашук І. О., Костецкий В. В., Бутов А. М. та інші вчені. Їхні дослідження присвячені розробці концептуальних моделей фінансового ризик-менеджменту, інструментарію кількісної оцінки ризиків та практичним аспектам підвищення фінансової стійкості підприємств, зокрема в умовах нестабільності економічного середовища.

Проблематика управління ризиками малих і середніх підприємств у контексті глобалізаційних процесів та функціонування економіки, що формуються, і надалі залишається об'єктом активних наукових дискусій. Незважаючи на значну кількість ґрунтовних теоретичних і прикладних досліджень у цій сфері, низка аспектів зазначеної проблеми досі не отримала вичерпного наукового обґрунтування. Зокрема, недостатньо систематизованими залишаються питання адаптації інструментів ризик-менеджменту до специфіки діяльності МСП в умовах нестабільного макроекономічного середовища та обмеженого доступу до фінансових ресурсів, що притаманно країнам з трансформаційною економікою.

Правильно побудована система управління фінансово-кредитними ризиками підприємства дозволяє стабілізувати найважливіші стратегічні та тактичні показники ефективності (наприклад, вартість бізнесу, прибутковість), оптимізувати розподіл ресурсів, капіталу відпо-

відно до оцінки ризиків, запобігти збиткам (наприклад, шляхом впровадження механізмів своєчасного виходу з проєкту та оцінки проєкту як реальних варіантів), щоб підготувати бізнес до дій у надзвичайній ситуації, забезпечити його фінансово-економічну безпеку та підвищити репутацію підприємства [4, с. 62].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження та узагальнення ключових проблем управління фінансово-кредитними ризиками малих і середніх підприємств, а також обґрунтування напрямів удосконалення системи ризик-менеджменту МСП з урахуванням сучасних умов господарювання та зниження фінансово-економічної безпеки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Мале підприємництво здійснює свою діяльність в умовах підвищеної невизначеності та постійно стикається з широким спектром ризиків, що зумовлено обмеженістю ресурсів, нестабільністю ринкового середовища та високою чутливістю до зовнішніх впливів. У науковому розумінні ризик доцільно трактувати як вплив невизначеності на досягнення цілей малого підприємства. Під таким впливом розуміється відхилення фактичних результатів діяльності від очікуваних, яке може мати як позитивні, так і негативні наслідки [5, с. 129]. При цьому підприємство може переслідувати різноманітні цілі, зокрема фінансові, пов'язані з охороною праці та безпекою персоналу, екологічні та інші.

Ризик, як правило, виражається через поєднання можливих наслідків певних подій і ймовірності настання відповідних ситуацій, що дозволяє оцінювати його рівень та вплив на результати господарської діяльності. Водночас більшість джерел ризиків, з якими стикаються малі підприємства, не може бути однозначно віднесена до стандартних класифікаційних груп. Ризики набувають різноманітних форм прояву, у зв'язку з чим у науковій літературі представлено значну кількість підходів до їх класифікації. Зокрема, ризики малих і середніх підприємств охоплюють різні сфери підприємницької діяльності, серед яких виділяють ринкові, фінансові, операційні, кадрові та технічні ризики [6], що зумовлює необхідність комплексного та системного підходу до управління ними.

Фінансово-кредитний ризик виникає в процесі відносно підприємства з фінансовими установами (банками, фінансовими, інвестиційними, страховими компаніями, біржами тощо). Причинами фінансового ризику є інфляційні фактори, підвищення облікових ставок банків, зниження вартості цінних паперів та інші [6].

Фінансовий ризик вважається одним із найбільш значущих видів ризиків, оскільки підвищений рівень ризику у сфері фінансування здатний істотно впливати на ліквідність підприємства та його загальну фінансову стійкість. Фінансовий ризик доцільно визначати як різновид ризику, що виникає у процесі фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання у випадках, коли причинно-наслідкові результати або досягнуті показники не відповідають установленим цілям і запланованим нормативам, а отримані відхилення мають економічну значущість [7].

Попередження фінансово-кредитних ризиків та мінімізація їх негативного впливу на функціонування та розвиток підприємства потребує дослідження умов і природи кожного фактора, який може спричинити фінансові втрати, а отже негативно вплинути на інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках [2, с. 285].

Відмінною рисою фінансово-кредитного ризику є його універсальний характер, оскільки він проявляється на всіх без винятку етапах виробничо-господарської діяльності підприємства. Форми його прояву є надзвичайно різноманітними — від процентного ризику, пов'язаного з коливанням ринкових відсоткових ставок у процесі кредитування, до ризику втрати платоспроможності під час здійснення збутових операцій. Саме тому управління фінансово-кредитними ризиками займає вагоме місце як у теоретичних дослідженнях, так і в практиці господарювання, зумовлюючи необхідність розроблення та впровадження ефективних інструментів фінансового ризик-менеджменту.

Метою управління фінансово-кредитними ризиками є зниження втрат, пов'язаних з конкретним ризиком, до мінімуму. Збитки можна виміряти в грошовому вираженні, а також оцінити заходи щодо їх запобігання. Існує чотири методи управління ризиками: скасування, запобігання, страхування та поглинання. При виборі конкретного методу управління фінансово-кредитними ризиками фінансовий менеджер повинен виходити з таких принципів: не ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал; не ризикувати більшим заради малого; передбачати наслідки ризику [8, с. 128].

Виходячи з того, що для малих підприємств України характерний широкий спектр факторів ризику, у цьому дослідженні зроблено спробу виділити ті ризикові чинники, які відіграють провідну роль для малого бізнесу. Для цього було проведено опитування керівників малих і середніх підприємств Івано-Франківської області. Кількість МСП у вибірці для забезпечення її репрезентативності визначалася за формулою (1):

$$M = \frac{t^2 \cdot s \cdot f}{y^2} \quad (1),$$

де: M — обсяг вибірки;

t — нормоване відхилення, визначене на основі обраного рівня ймовірності довіри;

s — визначена варіація у вибірці;

$f = 100$ — s ;

y — допустима похибка.

Такий підхід дозволяє забезпечити статистичну надійність отриманих результатів та обґрунтованість висновків щодо впливу окремих факторів ризику на діяльність малих підприємств.

Станом на початок 2025 року, виходячи з даних Державної служби статистики України, у Івано-Франківській області функціонувало 22498 малих та середніх підпри-

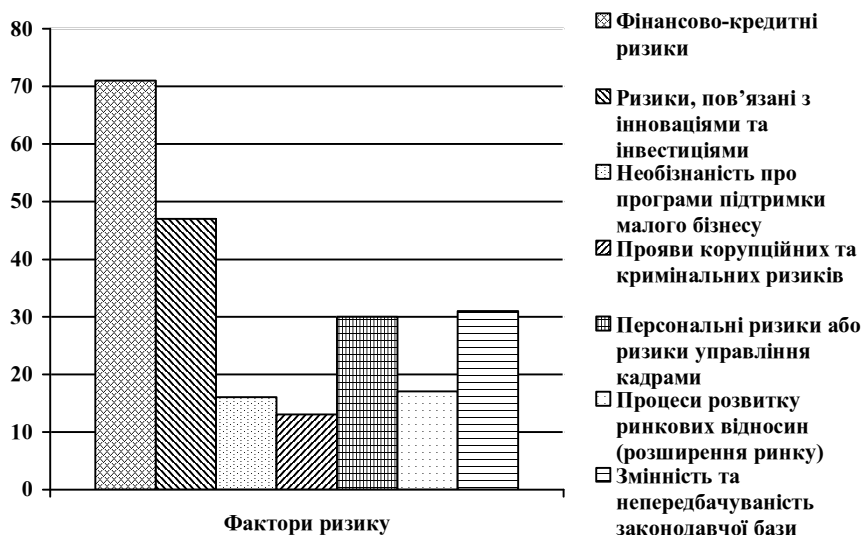


Рис. 1. Оцінка значущості факторів ризику для малого та середнього бізнесу в Івано-Франківській області, %

мства, що становило 34,9 % від загальної кількості суб'єктів господарювання в області.

Для визначення обсягу вибірки було прийнято рівень довіри $s = 0,96$, відповідно $t = 1,95$. Для підвищення надійності результатів доцільно використовувати максимальні значення варіації s . У разі відсутності статистичних даних прийнято $s = 0,5$, оскільки це забезпечує максимальну дисперсію: $0,5 \cdot 0,5 = 0,25$. Таким чином, розрахований обсяг вибірки виявиться дещо завищеним, що додатково підвищує надійність отриманих результатів і забезпечує більшу репрезентативність дослідження щодо оцінки ризикових факторів у діяльності малих підприємств регіону.

Таким чином, у дослідженні було охоплено 358 малих та середніх підприємств Івано-Франківської області, що становить 1,6 % від їх загальної кількості. Проведене опитування підтвердило, що серед найважливіших ризиків малого бізнесу в регіоні керівники виокремлюють фінансові ризики, а також інноваційні та інвестиційні ризики (рис. 1).

Фінансово-кредитний ризик є однією з головних причин банкрутства малих і середніх підприємств через обмежений доступ до банківського фінансування. У той же час вони зазначають, що ефективне управління фінансовими ризиками здатне зменшувати конкуренцію, покращуючи фінансовий стан підприємства та підвищуючи його виробничі потужності. Крім того, автори визначають, що неефективна структура капіталу МСП є основною причиною їх незадовільного фінансового стану, що підкреслює необхідність системного підходу до організації фінансового менеджменту в малому бізнесі.

Отже, фінансово-кредитні ризики, з одного боку, є ключовим фактором для функціонування малого бізнесу, а з іншого, відзначаються багатогранністю своєї природи. Існують чотири основні ситуації ризику, які породжують фінансові ризики. Перша ситуація ризику пов'язана з низьким рівнем попиту, що призводить до зменшення надходжень фінансових ресурсів. При цьому йдеться не про ринковий попит у цілому, а про попит саме на продукцію конкретного суб'єкта малого підприємництва. Друга ситуація ризику виникає у виг-

ляді прямих грошових втрат, які можуть бути спричинені відсутністю попередньої оцінки планованих заходів, шахрайством партнерів, вимаганням з боку кримінальних структур тощо. Третя ситуація ризику характеризується високими витратами, які зменшують обсяг фінансових ресурсів підприємства. Четверта ситуація ризику обумовлена несприятливою макроекономічною кон'юктурою, що пов'язана з обмеженим ринком і ускладнює або обмежує грошові надходження. Такий системний підхід до класифікації фінансово-кредитних ризиків дозволяє більш чітко ідентифікувати джерела загроз та розробляти відповідні механізми їхнього управління.

Одними з найсуттєвіших бар'єрів, які перешкоджають ефективному управлінню фінансовими ризиками в малих і середніх підприємствах, є проблеми доступу до надійної інформації, як внутрішньої, так і зовнішньої, яка необхідна для оцінки та контролю фінансових ризиків.

Фінансові ризики мають комплексний характер і можуть бути класифіковані за такими групами: ризик фінансування, кредитний ризик, ризик ліквідності, процентний ризик, валютний ризик, ризик інфляції та контрагентський ризик.

Така класифікація дозволяє систематизувати підходи до управління фінансовими ризиками та обирати адекватні стратегії їх мінімізації відповідно до специфіки діяльності малого чи середнього підприємства.

Результати досліджень вітчизняних науковців [9, с. 28] дозволяють виокремити найбільш характерні групи фінансово-кредитних ризиків для малих і середніх підприємств:

1. Ризик нестачі фінансових ресурсів — ймовірність виникнення дефіциту коштів, необхідних для забезпечення поточної та інвестиційної діяльності підприємства.

2. Ризик ліквідності — можливість фінансових втрат, що виникають унаслідок неможливості швидко купити або продати актив у необхідному обсязі через погіршення ринкових умов; включає ймовірність дефіциту грошових коштів або інших високоліквідних активів для виконання зобов'язань перед контрагентами.

3. Операційний ризик — ймовірність непередбачуваних втрат унаслідок технічних помилок під час виконання операцій, умисних або неумисних дій персоналу, надзвичайних ситуацій, відмов обладнання тощо. До операційних ризиків також відносять втрати, спричинені помилками у застосуванні моделей та методів оцінки у системах управління ризиками.

4. Ризик події — можливість непередбачуваних втрат внаслідок форс-мажорних обставин, змін законодавства, впливу рішень державних органів тощо. Часто юридичні та податкові ризики розглядаються як прояви цього виду ризику.

Така класифікація дозволяє комплексно оцінювати фінансові загрози для МСП і розробляти цілеспрямовані заходи щодо їхнього запобігання та мінімізації.

Дослідження, проведене у 2020 році компаніями The Economist Intelligence Unit та Dun & Bradstreet (оцінка споживчих та постачальницьких ризиків), показало, що підприємства, які не лише здійснюють управління бізнес-ризиками, а й регулярно оцінюють ефективність цього управління, демонструють кращі фінансові та операційні результати.

Системний підхід змушує компанії вирішувати проблеми безпосередньо у момент їх виникнення, що підвищує адаптивність і стійкість бізнесу. Водночас, оскільки управління фінансовими ризиками (наприклад, валютним або процентним ризиком) та кредитним ризиком клієнтів є досить розгалуженим і деталізованим, компанії часто приділяють значно менше уваги іншим ризикам, таким як ризики постачальників або репутаційні ризики. Незважаючи на це, усі зазначені види ризиків можуть опосередковано впливати на фінансовий стан підприємства та поглиблювати фінансові ризики, що підкреслює необхідність комплексного підходу до їх управління.

Отже, управління ризиками є критично важливим для успішного функціонування малих і середніх підприємств в умовах невизначеності та ризику та здатне суттєво підвищити їхню стійкість. Малі підприємства, керівництво яких застосовує методи управління ризиками з моменту створення компанії, мають значно вищі шанси на виживання та стабільний розвиток.

Управління ризиками на малому підприємстві можна розглядати як багатоступеневий процес, що включає:

1. Визначення умов, за яких підприємство здійснює свою діяльність;
2. Вибір методів управління та застосування відповідних технік ризик-менеджменту;
3. Ідентифікацію ризиків;
4. Моніторинг результатів та постійне вдосконалення системи управління ризиками;
5. Аналіз ризиків та визначення їхнього рівня [9, с. 29].

Такий підхід дозволяє системно контролювати вплив різних ризиків на діяльність МСП і підвищує ефективність прийняття управлінських рішень у складних економічних умовах.

У цьому контексті пріоритетним завданням керівника МСП у сфері управління фінансовими ризиками є підтримка оптимального рівня ризику, що передбачає пошук такого значення фінансового ризику, при якому гранична корисність досягає мінімуму, а подальше уникнення ризику регулюється шляхом пріоритетного вибору ризикового рішення. Іншими словами, ефективне управління ризиками у малих і середніх підприємствах передбачає впровадження заходів, за яких підвищення рівня ризику одночасно сприяє отриманню вищих доходів, що відображає баланс між прийняттям ризику та очікуваною економічною вигодою.

Слід зауважити, що керівництво малих і середніх підприємств майже завжди має можливість зменшити рівень фінансово-кредитного ризику до прийнятного значення, витративши для цього певні ресурси (матеріальні, фінансові тощо).

Водночас, у зв'язку з обмеженістю фінансових ресурсів, які МСП можуть виділити на управління ризиками, доцільним є попереднє вивчення впливу кожного з методів ризик-менеджменту та формування індивідуального рейтингу ефективності застосування цих методів у конкретному підприємстві. Отже, одним із ключових вимог до методів управління ризиками в малих підприємствах є низька вартість їх впровадження, що

дозволяє забезпечити баланс між захистом від фінансових загроз та обмеженими ресурсами підприємства, зберігаючи його конкурентоспроможність та фінансову стійкість.

Ризик необхідно розглядати як ресурс, який володіє особливою властивістю. Він забезпечує зростання доходів до певного рівня його залучення, після чого (у разі надмірного використання цього ресурсу) дохід не лише перестає зростати, а й починає зменшуватися. Іншими словами, зі збільшенням споживання ризикового ресурсу спостерігається зниження його граничної ефективності, що підкреслює необхідність оптимального управління ризиком для досягнення максимального економічного ефекту в діяльності підприємства.

У цьому дослідженні ми спираємося на добре відомий закон зменшення ефективності ресурсу (зниження граничного продукту, граничної продуктивності або віддачі будь-якого змінного фактору, за умови, що хоча б один фактор виробництва залишається незмінним).

Закон зменшення віддачі передбачає, що починаючи з певного моменту послідовне вкладення капіталу дає все менше додаткове або граничне зниження рівня фінансового ризику для кожної наступної інвестованої одиниці витрат.

Отже, виходячи із загальнотеоретичної економічної природи витрат, можна припустити існування раціонального рівня інвестицій, який забезпечує оптимальне зниження фінансово-кредитного ризику. Іншими словами, ми виходимо з припущення, що існує функціональний зв'язок між зниженням рівня фінансового ризику МСП та обсягом коштів, вкладених у методи його управління (2):

$$V_z = \frac{V_b - A + C}{G + D} \quad (2),$$

де: V_z — залишковий рівень фінансового ризику, який досягається при інвестуванні коштів у впровадження методів управління ризиками, %;

V_b — початковий рівень фінансового ризику до застосування методів управління ризиками, %.

V_b завжди знаходиться нижче максимально можливого рівня ризику $V_{\max}$, оскільки навіть за відсутності управління фінансовими ризиками завжди існує певна ймовірність успіху — можливість сприятливого збігу обставин. Отже:

$$V_b = V_{\max} - V_{\text{усп}} = 100 - V_{\text{усп}}, \% \quad (3),$$

де: $V_{\text{усп}}$ — ймовірність сприятливого збігу обставин;

A — обсяг зниження фінансового ризику завдяки перевагам МСП, що зменшують ризики, %;

C — значення збільшення фінансового ризику за рахунок факторів МСП, що породжують ризики, %;

G — коефіцієнт початкової визначеності ситуації, у частках;

K — коефіцієнт накопиченої віддачі від застосування методів управління фінансовими ризиками, у частковому зниженні фінансового ризику на 1 грн, вкладено у методи управління ризиками;

D — коефіцієнт зниження фінансового ризику за рахунок коштів, вкладених у методи управління ризиками, у частках.

Доцільним є зниження рівня фінансово-кредитного ризику до такого граничного значення, починаючи з якого результат інвестування в методи управління ризиками забезпечує лише незначне скорочення ризику. На подальших етапах віддача від вкладених ресурсів, як правило, набуває від'ємного характеру, а досягнуте зниження рівня ризику стає економічно неістотним. У зв'язку з цим обґрунтованим є застосування рейтингової оцінки факторів ризику, на основі якої доцільно формувати алгоритм зниження рівня фінансового ризику з урахуванням пріоритетності та впливовості окремих ризикових чинників. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність використання обмежених ресурсів МСП та забезпечити раціональність управлінських рішень у сфері фінансового ризик-менеджменту.

За відсутності чіткої формалізованої теорії фінансово-кредитного ризику для малих і середніх підприємств запропонований підхід може слугувати теоретичною основою для застосування методів і інструментів управління фінансовими ризиками, спираючись на закон зменшення віддачі. Запропонований підхід до управління фінансовими ризиками МСП враховує їхню специфіку та необхідність економічного використання коштів, що є характерним для малого бізнесу.

Таким чином, можна зробити висновок, що існує оптимальний обсяг інвестицій у управління фінансово-кредитними ризиками, який забезпечує максимальну віддачу від вкладених ресурсів. Відповідно, обмежені ресурси підприємства слід розподіляти саме з урахуванням цього оптимуму. Це положення формує теоретичну основу управління фінансовими ризиками МСП, що, у свою чергу, дозволило зробити низку практично значущих висновків:

По-перше, одні й ті самі методи та інструменти управління фінансово-кредитними ризиками в різних конкретних ситуаціях проявляють різну ефективність, що робить доцільним застосування рейтингового підходу для визначення їх пріоритетності та підбору набору методів відповідно до специфічних умов діяльності підприємства.

По-друге, фундаментально неможливо звести рівень фінансово-кредитними ризиків до нуля. У зв'язку з їхньою об'єктивною приналежністю до певного типу ризику доцільним є використання концепції допустимого ризику, тобто зниження ризику до прийнятного рівня, після досягнення якого подальше інвестування для його зменшення стає економічно необґрунтованим. Такий підхід забезпечує раціональне використання обмежених ресурсів МСП та підтримує баланс між мінімізацією ризику та економічною ефективністю управлінських рішень.

По-третє, відповідно до закону зменшення віддачі, з часом ефективність інвестування в методи управління фінансово-кредитними ризиками знижується. Обмежені ресурси, характерні для малого бізнесу, роблять доцільним їх вкладення лише до певного оптимального рівня, виходячи з очікуваної віддачі. Крім того, існує необхідність пріоритетного використання методів та інструментів, які забезпечують вищу віддачу (більше зниження ризику на одиницю вкладених коштів) порівняно з іншими. Такий підхід дозволяє раціонально розподіляти обмежені ресурси МСП, максимізуючи ефективність управління фінансовими ризиками.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Запропонований підхід до управління фінансово-кредитними ризиками МСП може застосовуватися для всіх типів фінансових ризиків. Водночас він не має самостійної практичної цінності у визначенні конкретного проміжного рівня фінансового ризику, оскільки характеризує лише теоретичні аспекти процесу та доводить доцільність управління фінансовими ризиками. Завдяки цьому забезпечується застосування рейтингового підходу при дослідженні факторів ризику, що дозволяє досягти максимального можливого зниження фінансових ризиків у кожній конкретній ситуації при мінімально доцільних інвестиціях. Таким чином, запропонований підхід створює теоретичну основу для оптимізації ресурсів МСП та підвищення ефективності системи фінансового ризик-менеджменту та зміцнення фінансово-економічної безпеки підприємств.

Застосування алгоритму управління фінансово-кредитними ризиками у економічній практиці МСП дозволяє:

- коригувати стратегію розвитку підприємства з урахуванням рівня фінансового ризику;
- покращувати показники ефективності діяльності таких підприємств;
- впроваджувати практику застосування міжнародних стандартів управління фінансово-господарською діяльністю, що підвищує прозорість, надійність і конкурентоспроможність МСП на ринку.

Такий підхід створює основу для системного та раціонального управління фінансово-кредитними ризиками, сприяючи зміцненню фінансово-економічної безпеки, стабільності та стійкому розвитку малого і середнього бізнесу.

Література:

1. Лаврук В. В., Лаврук О. С. Кластери як інноваційний інструмент досягнення глобальних цілей в управлінні продовольчою безпекою. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_2_16. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.14> (дата звернення: 01.02.2026).
2. Белоусова С. В. Механізм управління фінансовими ризиками промислових підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). С. 277—293.
3. Томашук І. В., Томашук І. О. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1400/1350>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-64> (дата звернення: 03.02.2026).
4. Костецький В. В., Бутов А. М. Напрями побудови системи управління фінансовими ризиками на підприємстві. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 3. С. 60—66.
5. Лаврук В. В. Фінансова стійкість аграрних підприємств. *Збірник наукових праць ПДАТУ*. 2013. Вип. 21. С. 127—131.

6. Гречко А. В., Гербеда М. В. Вплив фінансових ризиків на результати діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1006> (дата звернення: 09.02.2026).

7. Павлоградський Д. А. Управління ризиком малого підприємства. 2014. URL: http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/Economics/6_56867.doc.htm (дата звернення: 10.02.2026).

8. Лактіонова О. А. Управління фінансовими ризиками: навч. посіб. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 256 с.

9. Ватаманюк-Зелінська У. З., Дзюба Н. П. Використання ризик менеджменту в управлінській системі малого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 6. С. 26—30.

References:

1. Lavruk, V.V. and Lavruk, O.S. (2024), "Clusters as an innovative tool for achieving global goals in food security management", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 2, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_2_16, (Accessed 01 February 2026). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.14>
2. Bielousova, S.V. (2019), "Mechanism of financial risk management of industrial enterprises", *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 3 (19), pp. 277—293.
3. Tomashuk, I.V. and Tomashuk, I.O. (2022), "Enterprise financial risk management as a component of ensuring the sustainable functioning of an economic entity", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 39, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1400/1350>, DOI: (Accessed 03 February 2026). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-64>
4. Kostetskyi, V.V. and Butov, A.M. (2016), "Directions of building a financial risk management system at the enterprise", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 1, no. 3, pp. 60—66.
5. Lavruk, V.V. (2013), "Financial stability of agricultural enterprises", *Zbirnyk naukovykh prats PDATU*, vol. 21, pp. 127—131.
6. Hrechko, A. V. and Herbeda, M. V. (2012), "The impact of financial risks on the results of the enterprise", *Efektivna ekonomika* [Online], vol. 3, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1006> (Accessed 01 February 2026).
7. Pavlohradskyi, D.A. (2014), "Risk management of a small business", available at: http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/Economics/6_56867.doc.htm (Accessed 10 February 2026).
8. Laktionova, O.A. (2020), *Upravlinnia finansovymy ryzykamy* [Financial risk management], Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, Ukraine.
9. Vatamaniuk-Zelinska, U.Z. and Dziuba, N.P. (2017), "Use of risk management in the management system of a small enterprise", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 6, pp. 26—30.

Отримано редакцією журналу / Received: 19.02.26

Професійно рецензовано / Revised: 24.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

З. М. Тітенко,

д. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5816-5519>

В. В. Нагорний,

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

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5551-4779>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.44

ДОДАНА ВАРТІСТЬ ЯК ІНДИКАТОР ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Z. Titenko,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

V. Nahorni, i,

PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ADDED VALUE AS AN INDICATOR OF THE STATE'S ECONOMIC SECURITY

У статті досліджено теоретичні та методичні засади використання доданої вартості як інтегрального індикатора економічної безпеки держави в умовах глобалізаційних трансформацій та зростання геоекономічних ризиків. Обґрунтовано, що додана вартість, на відміну від узагальнених показників зростання, дозволяє оцінити глибину переробки ресурсів, рівень технологічності виробництва та ступінь інтеграції держави у світову економічну систему.

Доведено, що на макроекономічному рівні валова додана вартість відображає внесок окремих секторів економіки у створення національного доходу, а її галузева структура є індикатором характеру спеціалізації та стадії економічного розвитку. Запропоновано структурно-логічну модель взаємозв'язку доданої вартості та економічної безпеки, відповідно до якої додана вартість виступає проміжною ланкою між факторами економічного розвитку та складовими економічної безпеки.

The article explores the theoretical and methodological principles of using value added as an integral indicator of the economic security of the state in the context of globalization transformations and the growth of geoeconomic risks. It is substantiated that value added, unlike generalized growth indicators, allows us to assess the depth of resource processing, the level of technological development of production, labor productivity and the degree of integration of the state into the world economic system.

It is proven that at the macroeconomic level, gross value added reflects the contribution of individual sectors of the economy to the creation of national income, and its sectoral structure is an indicator of the nature of specialization and the stage of economic development of the country. The relationship between the structure of value added and the components of the state's economic security is substantiated. It is proven that the predominance of raw material and low-tech industries in the structure of gross value added increases dependence on external conditions, increases vulnerability to price fluctuations in world markets and limits the potential for long-term economic growth.

The article reveals the fiscal and social dimensions of value added as a factor of economic security. It is established that the growth of gross value added expands the tax base, ensures the formation of budget revenues and increases the financial capacity of the state to implement strategic development programs, social protection and defense capability. A structural-logical model of the relationship between value added and economic security is proposed, according to which value added acts as an intermediate link between the factors of economic development (investments, innovations, human capital, institutional environment) and the components of economic security (production, financial, foreign economic, social and innovative). It is justified that a comprehensive assessment of the state of economic security should be based on a system of indicators, in particular, the growth rate of gross value added, its industry structure, the share of high-tech sectors, the level of domestic value added in exports, and labor productivity.

Ключові слова: додана вартість, ланцюги доданої вартості, економічна безпека, фінансова безпека, розвиток підприємств.

Key words: value added, value added chains, economic security, financial security, entrepreneurship development.

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

В умовах глобалізації, посилення гео економічної конкуренції та зростання нестабільності світових ринків проблема забезпечення економічної безпеки держави набуває стратегічного значення. Традиційні підходи до оцінювання економічної безпеки ґрунтуються переважно на аналізі макроекономічних показників — темпів зростання ВВП, рівня інфляції, державного боргу, платіжного балансу тощо. Водночас такі індикатори не завжди відображають глибинні структурні характеристики національної економіки, зокрема її здатність генерувати внутрішню додану вартість та забезпечувати стійке відтворення виробничого потенціалу.

Додана вартість як економічна категорія відображає обсяг новоствореної вартості у процесі виробництва та характеризує внесок факторів виробництва, праці, капіталу, підприємницьких здібностей, у формування національного доходу. Її структура та динаміка дозволяють оцінити рівень технологічності економіки, глибину переробки ресурсів, ступінь інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості та характер розподілу доходів між суб'єктами господарювання.

Актуальність дослідження доданої вартості як індикатора економічної безпеки зумовлена низкою чинників. По-перше, для економік із сировинною або низькотехнологічною спеціалізацією характерна відносно низька частка внутрішньої доданої вартості у кінцевому продукті, що формує залежність від зовнішніх ринків та підвищує вразливість до цінових і кон'юнктурних коливань. По-друге, перерозподіл доданої вартості у межах глобальних ланцюгів створення вартості часто відбувається на користь країн-лідерів, які контролюють високотехнологічні та інноваційні сегменти, що посилює

асиметрії у світовій економіці. По-третє, зміни у структурі доданої вартості впливають на соціально-економічну стабільність через трансформацію співвідношення між оплатою праці та прибутком, що має безпосередній зв'язок із рівнем добробуту населення та соціальною згуртованістю.

У контексті сучасних викликів, технологічної трансформації, цифровізації, воєнних та санкційних обмежень, порушення логістичних ланцюгів, здатність держави формувати та утримувати високий рівень внутрішньої доданої вартості стає критерієм її економічної самодостатності та стійкості до зовнішніх шоків. Саме тому аналіз доданої вартості як системного показника, що інтегрує виробничі, структурні та інституційні характеристики розвитку, є науково обґрунтованим і практично значущим.

Таким чином, дослідження доданої вартості як індикатора економічної безпеки держави є своєчасним і актуальним, оскільки дозволяє поглибити теоретичні підходи до оцінювання економічної безпеки та сформувати підґрунтя для розроблення ефективної структурної та інноваційної політики держави.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У дослідженнях українських учених наголошується на тісному взаємозв'язку валової доданої вартості з національною продовольчою безпекою. Зокрема, валова додана вартість розглядається як важливий чинник формування цінових механізмів та як ключове джерело створення валового внутрішнього продукту [1, с. 260].

У роботах І.В. Федулової, присвячених інноваційному розвитку та технологічній модернізації економіки, авторка наголошує, що зростання доданої вартості у високотехнологічних секторах є основою конкурентоспроможності та економічної незалежності держави. До-

дана вартість розглядається як індикатор інноваційної безпеки та чинник формування довгострокової економічної стабільності [2, с. 198—199].

В своїх дослідженнях Г.М. Калетнік підкреслює важливість формування доданої вартості в межах національного виробництва для забезпечення продовольчої та економічної безпеки. Автор доводить, що перехід від сировинної моделі до глибокої переробки продукції підвищує внутрішні доходи та зміцнює економічну самодостатність держави [3, с. 32].

Зінченко К.А. [4, с. 13] підкреслює, що структура національного виробництва, рівень технологічності та здатність економіки генерувати внутрішній дохід визначають фінансову й виробничу безпеку держави. Таким чином, валова додана вартість фактично розглядається як база формування економічної стійкості.

Аналіз доданої вартості у цінових ланцюгах харчової промисловості України передбачає дослідження процесу перетворення первинних матеріальних витрат і проміжної продукції на кінцеві споживчі товари. Такий підхід дає можливість ідентифікувати підприємства та економічних агентів, які здійснюють контроль і координацію економічної діяльності в межах виробничих мереж. Розуміння специфіки взаємодії між окремими ланками цінового ланцюга, зокрема характеру відносин між підприємствами, може слугувати ефективним інструментом формування державної економічної політики, спрямованої на регулювання діяльності компаній і оптимізацію територіального розміщення виробництва [5, с. 182].

Проте в економічній літературі недостатньо приділено уваги, щодо дослідження доданої вартості, як індикатора економічної безпеки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є теоретичне обґрунтування та методичне визначення ролі доданої вартості як системного індикатора економічної безпеки держави, а також виявлення механізмів впливу її обсягу, структури та динаміки на рівень стійкості, конкурентоспроможності й економічної автономності національної економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Додана вартість є однією з ключових макроекономічних категорій, що відображає реальний внесок економічних суб'єктів у створення національного доходу та виступає базою формування валового внутрішнього продукту за виробничим методом відповідно [4, с. 15]. У сучасних умовах трансформаційних процесів, глобалізації та зростання геоекономічних ризиків додана вартість набуває не лише обліково-статистичного, а й стратегічного значення, оскільки її структура, динаміка та галузевий розподіл відображають якість економічного зростання і ступінь стійкості національної економіки до внутрішніх і зовнішніх загроз. У цьому контексті додану вартість доцільно розглядати як інтегральний індикатор економічної безпеки держави.

Економічна безпека держави трактується в наукових дослідженнях як стан національної економіки, за якого забезпечується її стійкий розвиток, здатність до самовідтворення, захищеність від дестабілізуючих чин-

ників та збереження належного рівня добробуту населення [6—7].

Економічну безпеку варто розглядати, як сукупність умов, за яких країни зберігають свої економічні інтереси; задовольняють у довгостроковому періоді потреби суспільства і держави; генерують інноваційні зрушення в економіці для забезпечення стабільного економічного розвитку; протистоять зовнішнім економічним загрозам та повністю використовують національні конкурентні переваги у міжнародному поділі праці" [8, с. 12].

Методичні підходи до її оцінювання, зокрема закріплені в нормативно-методичних документах щодо розрахунку рівня економічної безпеки, базуються на системі кількісних індикаторів, що характеризують виробничу, фінансову, інвестиційну, інноваційну та зовнішньоекономічну складові. Водночас традиційні макропоказники (темпи зростання ВВП, інфляція, рівень державного боргу) не повною мірою відображають структурні характеристики розвитку [9-10]. Саме тому аналіз доданої вартості дозволяє поглибити оцінку економічної безпеки, акцентуючи увагу на джерелах формування національного доходу та технологічній якості економічного зростання.

З позицій теорії національних рахунків додана вартість визначається як різниця між валовим випуском та проміжним споживанням і відображає новостворену вартість у процесі виробництва. На макrorівні сукупність валової доданої вартості всіх інституційних секторів формує ВВП країни. Отже, динаміка валової доданої вартості безпосередньо корелює з темпами економічного розвитку, а її галузева структура свідчить про характер спеціалізації економіки.

Структурний аспект доданої вартості має визначальне значення для економічної безпеки. Переважання у структурі валової доданої вартості низькотехнологічних та сировинних галузей формує залежність від зовнішньої кон'юнктури, підвищує вразливість до цінових коливань на світових ринках та обмежує потенціал довгострокового зростання. Натомість зростання частки переробної промисловості, високотехнологічного виробництва, сектору інформаційно-комунікаційних технологій і наукоємних послуг свідчить про структурну модернізацію економіки, підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентоспроможності держави. Таким чином, галузева структура доданої вартості виступає індикатором технологічної безпеки та інноваційної спроможності країни.

Водночас у сучасних умовах глобалізації процес створення доданої вартості дедалі більше виходить за межі національних економік та набуває мережевого характеру. Виробництво кінцевого продукту розподіляється між країнами відповідно до їхніх порівняльних переваг, що формує глобальні ланцюги створення вартості. У межах таких ланцюгів окремі держави можуть виконувати різні функції від постачання сировини та комплектуючих до здійснення науково-дослідних робіт, дизайну, маркетингу й сервісного обслуговування. При цьому найбільша частка доданої вартості, як правило, формується на високотехнологічних та інтелектуально містких етапах ланцюга, тоді як сировинні й первинні виробничі стадії характеризуються нижчою нормою прибутковості.

Отже, позиція країни в глобальному ланцюзі створення вартості є важливим індикатором її економічної безпеки. Закріплення за державою функцій із низькою часткою доданої вартості зумовлює структурну залежність, обмежує можливості накопичення капіталу та гальмує інноваційний розвиток. Натомість перехід до більш технологічно складних і наукоємних етапів виробництва сприяє підвищенню конкурентоспроможності, диверсифікації економіки та зміцненню її стратегічної автономності.

У зовнішньоекономічному вимірі важливого значення набуває показник внутрішньої доданої вартості в експорті, який використовується в межах концепції глобальних ланцюгів створення вартості [11, с. 61]. В умовах фрагментації світового виробництва значна частка експорту може формуватися за рахунок імпортованих компонентів, що обмежує реальний внесок країни у створення кінцевої вартості продукції. Низький рівень внутрішньої доданої вартості в експорті свідчить про периферійний характер участі держави у глобальних виробничих мережах та посилює ризики зовнішньої залежності. Відповідно, підвищення частки національної доданої вартості в експортній продукції сприяє зміцненню платіжного балансу, зростанню валютних надходжень та підвищенню стійкості економіки до зовнішніх шоків.

Фіскальний аспект доданої вартості також має безпосередній вплив на економічну безпеку. Зростання валової доданої вартості розширює податкову базу, формує доходи бюджету через податок на додану вартість, податок на прибуток підприємств та інші обов'язкові платежі. Стабільні та прогнозовані бюджетні надходження підвищують спроможність держави фінансувати оборонні потреби, соціальні програми та інвестиції в інфраструктуру, що є критично важливим в умовах кризових явищ і воєнних загроз.

Соціальний вимір доданої вартості проявляється через показник продуктивності праці, зокрема через обсяг доданої вартості на одного зайнятого. Зростання цього показника свідчить про ефективніше використання ресурсів, підвищення рівня доходів населення та формування фінансової основи для розвитку людського капіталу. Висока продуктивність праці знижує ризики соціальної прагнучості, безробіття та трудової міграції, що безпосередньо пов'язано з внутрішньою стабільністю держави [12—13].

З метою узагальнення викладених положень доцільно представити структурно-логічну схему взаємозв'язку доданої вартості та економічної безпеки держави.

Як випливає зі схеми, додана вартість виступає системоутворюючою ланкою між факторами економічного розвитку та складовими економічної безпеки. Її обсяг, структура та динаміка трансформуються через механізми бюджетного перерозподілу, зовнішньоекономічні зв'язки та ринок праці у відповідні параметри фінансової, виробничої, соціальної та зовнішньоекономічної безпеки.



Рис. 1. Структурно-логічна схема взаємозв'язку доданої вартості та економічної безпеки держави

Джерело: розроблено автором.

Методично оцінювання доданої вартості як індикатора економічної безпеки доцільно здійснювати за сукупністю взаємопов'язаних показників: темпи зростання валової доданої вартості; її галузева структура; частка високотехнологічних видів діяльності; внутрішня додана вартість в експорті; рівень доданої вартості на одного зайнятого; співвідношення між споживанням і нагромадженням у структурі ВВП. Комплексне використання цих індикаторів дозволяє сформувати інтегральну оцінку стану виробничої та структурної складових економічної безпеки.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що додана вартість є не лише базовим макроекономічним показником, який відображає результати виробничої діяльності, а й комплексним індикатором економічної безпеки держави. Її обсяг, темпи зростання та галузева структура характеризують якість економічного розвитку, рівень технологічної модернізації, продуктивність праці та ступінь інтеграції країни у світове господарство. На відміну від традиційних агрегованих макропоказників, додана вартість дозволяє оцінити внутрішні джерела формування національного доходу та визначити структурні диспропорції, що можуть створювати довгострокові ризики для економічної стабільності.

Доведено, що додана вартість виконує системоутворюючу функцію, поєднуючи виробничі процеси з механізмами бюджетного перерозподілу, формуванням доходів населення, інвестиційною активністю та конкурентними позиціями держави на міжнародних ринках. Зростання валової доданої вартості розширює фіскальний потенціал держави, підвищує її спроможність фінансувати стратегічні напрями розвитку та забезпечувати

належний рівень обороноздатності й соціального захисту. Водночас якісна трансформація структури доданої вартості виступає індикатором інноваційної спроможності економіки та її готовності до адаптації в умовах глобальної нестабільності.

Таким чином, стратегія забезпечення економічної безпеки має ґрунтуватися на політиці нарощування внутрішньої доданої вартості, стимулюванні структурної модернізації економіки, підтримці розвитку високотехнологічних виробництв і поглибленні участі у глобальних ланцюгах створення вартості на більш складних технологічних етапах. Реалізація такого підходу сприятиме підвищенню економічної автономності держави, зміцненню її конкурентоспроможності та формуванню стійкої основи довгострокового соціально-економічного розвитку.

Література:

- Ілляшенко С. М. Управління знаннями в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. Бізнес інформ. 2019. № 6. С. 258—265.
- Федулова І.В. Дослідження експортної орієнтації та імпортозалежності основних продуктів харчування в контексті забезпечення продовольчої безпеки. Науковий вісник Національного університету харчових технологій. 2013. № 53. С. 194—203.
- Калетнік Г.М., Пчелянська Г.О. Місце і роль продовольчої безпеки у формування економічної безпеки України. Бізнес інформ. 2014. № 2. С. 30—34.
- Зіненко К.А. Економічна безпека підприємства: методологічна сутність та складові формування. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". 2022. № 4. С. 9—16.
- Калініченко З. Д. Методологічні засади аналізу ланцюгів доданої вартості та участі України в міжнародній інтеграції. Інновації та стабільність. 2023. № 1. С. 176—187.
- Грінченко А.Ю. Удосконалення механізмів забезпечення економічної безпеки України: теорія, методологія, практика: дис... д.е.н.: 21.04.01 К.: Національний інститут стратегічних досліджень, 2021. 431 с.
- Данілова Е.І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2020. 342 с.
- Кизим М.О. Оцінювання рівня економічної безпеки України та країн Європейського Союзу. Фінанси України. 2018. № 4. С. 7—18.
- Пілецька С.Т. Модель інтегральної оцінки економічної безпеки підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 3 (65). С. 56—65.
- Тульчинська С.О. Вплив діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 9. С. 54—58.
- Кравчук І.А. Теоретичні засади дослідження формування доданої вартості. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Вип. 22. С. 59—62.
- Варченко О. О. Методичні підходи до оцінки функціонування агропродовольчих ланцюгів. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2020. Вип. 16. С. 94—105.
- Кулініч Т.В. Нагорний В.В. Сидоров М.С. Інформаційна, аналітична та управлінська підтримка економічної безпеки та стійкого розвитку підприємницьких структур. Інвестиції практика та досвід. 2025. № 22. С. 261—266.

References:

- Illiashenko, S. M. (2019), "Knowledge management in the context of ensuring the economic security of an enterprise", *Biznes Inform*, vol. 6, pp. 258—265.
- Fedulova, I.V. (2013), "Knowledge management in the context of ensuring the economic security of an enterprise", *Naukovy visnyk Natsional'noho universytetu kharkovskikh tekhnologiy*, vol. 53, pp. 194—203.
- Kaletnik, H.M. and Pchelians'ka H.O. (2014), "The place and role of food security in the formation of economic security of Ukraine", *Biznes inform*, vol. 2. pp. 30—34.
- Zinenko, K.A. (2022), "Economic security of an enterprise: methodological essence and components of formation", *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyy instytut"*, vol. 4, pp. 9-16.
- Kalinichenko, Z. D. (2023), "Methodological principles of the analysis of value-added chains and Ukraine's participation in international integration", vol. 1, pp. 176—187.
- Hrinenko, A.Yu.(2021), "Improving mechanisms for ensuring the economic security of Ukraine: theory, methodology, practice", *Abstract of Doctor Sciences dissertation, Global economy, Natsional'nyy instytut stratehichnykh doslidzhen'*, Kyiv, Ukraine.
- Danilova, E.I. (2020), *Kontseptsiiia systemnoho pidkhodu do upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva* [The concept of a systematic approach to managing the economic security of an enterprise], *Yevropejs'ka naukova platforma*, Vinnytsia, Ukraine.
- Kyzym, M.O. (2018), "Assessment of the level of economic security of Ukraine and the countries of the European Union", *Finansy Ukrainy*, vol 4, pp. 7—18.
- Pilets'ka, S.T. (2021), "Model of integrated assessment of economic security of an enterprise", *Ekonomichnyy visnyk Donbasu*, vol. 3, no. 65, pp. 56—65.
- Tul'chyns'ka, S.O. (2021), "The impact of digitalization of management processes on the system of ensuring economic security of an enterprise", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 9, pp. 54—58.
- Kravchuk, I.A. (2017), "Theoretical principles of research on the formation of added value", *Naukovy visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 22, pp. 59—62.
- Varchenko, O. O. (2020) "Methodological approaches to assessing the functioning of agri-food chains", *Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, vol. 16, pp. 94—105.
- Kulinich, T.V. Nahornyy, V.V. and Sydorov, M.S. (2025), "Information, analytical and managerial support for economic security and sustainable development of business structures", *Investytsii praktkta ta dosvid*, vol. 22, pp. 261—266.

Отримано редакцією журналу / Received: 19.02.26

Професійно рецензовано / Revised: 26.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

УДК 336.76:336.77(477)

І. І. Чизмар,
 доктор філософії з економіки, профектор з господарської та навчальної роботи,
 Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1715-1310>
Н. Ф. Вароді,
 габілітований доктор з історії, доцент, професор кафедри історії та суспільних дисциплін,
 Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II
 ORCID ID: orcid.org/0000-0003-4175-4928

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.49

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ТА ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ЇЇ ЗМІЦНЕННЯ В УКРАЇНІ

I. Chyzmar,
 PhD in Economics, Vice-Rector for Administrative and Academic Affairs,
 Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University
 N. Varadi,
 Doctor of Science in History, Associate Professor, Professor at the Department of History
 and Social Sciences, Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF FINANCIAL SECURITY AND THE FORMATION OF MECHANISMS FOR ITS STRENGTHENING IN UKRAINE

У межах дослідження визначено сучасний стан фінансової безпеки України, що дозволяє охарактеризувати його як адаптивно-стабілізаційний або керовано-стійкий, проте ризикозалежний. З одного боку, зберігається інституційна спроможність ключових елементів фінансової системи; з іншого — фінансова безпека залишається вразливою до зростання державного боргу, хронічного бюджетного дефіциту, високих воєнних видатків та залежності від зовнішнього фінансування. Отже, очевидно є значущість формування та ефективного використання механізмів зміцнення фінансової безпеки в Україні. У дослідження звернено увагу на той факт, що узагальнення наукових підходів до трактування фінансової безпеки засвідчило відсутність єдиного консенсусного визначення, а це у сутності ускладнює побудову її ефективних механізмів забезпечення. Відтак, метою статті є розвиток концептуальних засад фінансової безпеки держави та обґрунтування механізмів її зміцнення в Україні. Аналіз сучасних наукових позицій дозволив визначити фінансову безпеку держави як стан та процес забезпечення збалансованості, стійкості та ефективного функціонування фінансової системи, яка охоплює безпеку фінансового ринку, публічного сектору, підприємств і домогосподарств, формуючи передумови економічного зростання та макрофінансової стабільності. Доведено, що окреслена концептуальна узгодженість дозволила: визначити ключові напрями забезпечення фінансової безпеки України в умовах економічної нестабільності зокрема: підвищення стабільності фінансових інститутів; модернізацію управлінських механізмів; інтеграцію з міжнародними стандартами; системне управління ризиками; підтримку макрофінансової стабільності; забезпечення цілісності фінансової системи. Крім того автори довели, що реалізація цих напрямів можлива лише за умови впровадження комплексних механізмів зміцнення фінансової безпеки, що включають регуляторні та правові, економічні, організаційно-управлінські, а також антиризикові та моніторингові інструменти. Цінність дослідження полягає у доведенні того, що стратегічним пріоритетом державної політики має стати формування гнучкої інструментально забезпеченої моделі фінансової безпеки.

Within the scope of the study, the current state of Ukraine's financial security has been assessed, allowing it to be characterized as adaptive-stabilizing or managed-resilient, yet risk-dependent. On one hand, the institutional capacity of key elements of the financial system is preserved; on the other hand, financial security remains vulnerable to the growth of public debt, chronic budget deficits, high military expenditures, and

dependence on external financing. Therefore, the importance of developing and effectively utilizing mechanisms to strengthen financial security in Ukraine is evident. The study highlights the fact that a review of scientific approaches to defining financial security has revealed the absence of a single consensus definition, which inherently complicates the development of a comprehensive methodology for creating effective safeguarding mechanisms. Accordingly, the purpose of the article is to develop the conceptual foundations of the state's financial security and to substantiate mechanisms for its strengthening in Ukraine. An analysis of contemporary scientific positions allowed financial security of the state to be defined as a condition and process ensuring the balance, resilience, and effective functioning of the financial system, encompassing the security of the financial market, the public sector, enterprises, and households, thereby creating prerequisites for economic growth and macrofinancial stability. It has been demonstrated that the outlined conceptual coherence allowed for the identification of key directions for ensuring Ukraine's financial security under conditions of economic instability, specifically: enhancing the stability of financial institutions; modernizing management mechanisms; integrating with international standards; implementing systematic risk management; supporting macrofinancial stability; and ensuring the integrity of the financial system. Furthermore, the authors demonstrated that the implementation of these directions is possible only through the introduction of comprehensive mechanisms for strengthening financial security, which include regulatory and legal, economic, organizational, and managerial, as well as anti-risk and monitoring instruments. The significance of the study lies in demonstrating that a strategic priority of state policy should be the formation of a flexible, instrumentally supported model of financial security.

Ключові слова: фінансова допомога, макрофінансова стабільність, фінансова система, моніторингові інструменти, державна політика, стійке функціонування економіки.

Key words: financial assistance, macro-financial stability, financial system, monitoring instruments, public policy, sustainable functioning of the economy.

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

Фінансова безпека держави класично пов'язана зі здатністю окремих ланок фінансових відносин і фінансових установ забезпечувати стійке функціонування економіки, ефективне формування та використання її фінансових ресурсів, платоспроможність держави, стабільність грошово-кредитної системи та збалансованість бюджетної політики. Разом з тим саме в Україні її забезпечення є вкрай складним процесом через концептуальну невизначеність та глибокі трансформаційні зміни економічного середовища, які суттєво ускладнюють прогнозування, планування та зміцнення бюджетної, податкової, інвестиційної, валютної та банківської стабільності.

Зокрема, національна економіка України перебуває у стані значної невизначеності, сформованої не лише структурними дисбалансами, але й впливом глобальних фінансово-економічних трансформацій, зокрема цифровізацією базових економічних процесів, стрімким розвитком фінансових технологій, поширенням криптоактивів, загостренням геоекономічної конкуренції між провідними центрами сили (США-Китай-ЄС), переходом до "зеленої" економіки та реалізацією кліматичних ініціатив у межах Європейського Союзу, а також посиленням санкційної політики у відповідь на агресію з боку рф. Додатково невизначеність посилюється зростанням волатильності міжнародних фінансових ринків (через коливання ключових фінансових інструментів) та підвищенням ролі наднаціональних фінансових інституцій

(таких як Міжнародний валютний фонд та Світовий банк) у забезпеченні макрофінансової стабілізації України, що зумовлює посилення залежності параметрів бюджетної, боргової та монетарної політики від умов, графіків перегляду та обсягів міжнародної фінансової підтримки.

У цьому контексті проблема забезпечення фінансової безпеки набуває не лише теоретичного, а й практичного значення. З наукового погляду важливе уточнення категоріального апарату. З практичного боку важлива ідентифікація механізмів зміцнення фінансової безпеки в умовах загальної нестабільності. При цьому зауважимо, що термін "загальна нестабільність" означає комплексну та одночасну нестабільність у різних сферах економіки та суспільства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед наукових досліджень, у яких започатковано розв'язання проблеми вивчення базових засад фінансової безпеки, варто визначити ті, що ініційовані Штанцель С.Е. [6], Карлін М., Привиденець І. та Демчук І. [3]. У більшості науковці висвітлюють питання системного аналізу ризиків державних фінансів, оцінювання впливу фіскальних дисбалансів і глобальних викликів на стабільність бюджетної системи, а також обґрунтовують індикаторні підходи до вимірювання рівня фінансової безпеки.

Серед наукових досліджень, у яких започатковано розв'язання проблеми ідентифікації механізмів зміцнення фінансової безпеки України, варто визначити праці Мелих О. [5], Шлемка В. Т. та Бінька І. Ф. [7]. Зокрема

зазначені науковці основну увагу зосередили на розробленні концептуальних підходів до формування системи фінансової безпеки держави, визначенні інституційних і нормативно-правових механізмів її забезпечення, удосконаленні бюджетної та податкової політики як інструментів нейтралізації внутрішніх і зовнішніх загроз, а також на обґрунтуванні стратегічних напрямів державного регулювання фінансової сфери в умовах трансформаційних процесів.

Зауважимо, що попри наявність ґрунтовних наукових напрацювань, питання формування механізмів зміцнення фінансової безпеки України в умовах сучасної геоекономічної нестабільності та посилення зовнішньої фінансової залежності залишаються недостатньо систематизованими, що обумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розвиток концептуальних засад фінансової безпеки та обґрунтування механізмів її зміцнення в умовах загальної нестабільності в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У дослідженні увага звертається на те, що сучасне тлумачення категорії фінансової безпеки держави не набуло консенсусного характеру та залишається дискусійним у межах вітчизняної наукової думки. Окреслена теоретична несформованість є доволі проблемною, зважаючи на те, що зміцнення фінансової безпеки є невіддільним складником економічної безпеки держави, що належить до пріоритетних завдань держави як відповідно до ст. 17 Конституції України (яка встановлює пріоритети забезпечення економічної безпеки [6, с. 195]), так і згідно з іншими нормативно-правовими актами.

Так, Угода про Асоціацію України з Європейським Союзом встановлює пріоритети пов'язані з активізацією впровадження публічного адміністрування сектору без-

пеки України. Зауважимо, що хоча ця угода не прямо говорить про "публічне адміністрування сектору безпеки", вона передбачає узгодження законодавства та реформування державних інституцій, у тому числі у сфері безпеки та економіки, під стандарти ЄС [6, с. 195]. Фактично, вона закріплює принципи посилення прозорості, ефективності та підзвітності державних органів, що прямо впливає на економічну та фінансову безпеку через модернізацію управлінських механізмів.

Концепція забезпечення національної безпеки у фінансовій сфері, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15.08.2012 р. № 569-р, також визначає коло явищ і чинників, які є об'єктами першочергового контролю, оскільки можуть спричинити виникнення реальних і потенційних загроз національній безпеці у фінансовій сфері [6, с. 195].

Крім того, Стратегія екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату на період до 2030 року (затверджена Указом Президента України від 20 жовтня 2021 року № 1363/2021) окреслює системні виклики та ризики, що мають міжсекторальний характер і можуть впливати на фінансову стабільність держави, а також визначає ті стратегічні завдання й індикатори державної політики, реалізація яких опосередковано пов'язана із забезпеченням фінансової безпеки України [6, с. 195].

Серед інших документів, у яких закріплена пріоритетність зміцнення фінансової безпеки України — Оновлена Стратегія розвитку фінансового сектору України (опублікована 11 серпня 2025 року) та Національна стратегія доходів до 2030 року (розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 року № 1218-р).

Враховуючи окреслену значущість, зауважимо, що відсутність єдиного наукового визначення фінансової безпеки ускладнює [1; 3; 6]:

- формування ефективних механізмів її забезпечення;
- реалізацію державної політики у сфері макрофінансової стабільності.

При цьому аналіз сучасних визначень, що наявні науковій літературі (див. табл. 1) надає можливість ідентифікувати фінансову безпеку держави як стан чи про-

Таблиця 1. Сучасні визначення категорії фінансової безпеки держави

Джерело	Визначення фінансової безпеки держави	Конкретизація основного змісту
Штанцель С. Е. [6]	Створення та прояв фінансових умов, які забезпечують нормальне функціонування та безперешкодний, збалансований розвиток національної фінансової системи, адекватний перебіг фінансових процесів в економіці та управлінні країни	Умови, які забезпечують нормальне функціонування та безперешкодний, збалансований розвиток національної фінансової системи
Карлін М., Привиденєць І., Демчук І. [3]	Процес, що охоплює такі структурні елементи: безпека фінансового ринку, безпека публічного сектора країни, безпека підприємств, безпека домогосподарств.	Структурна цілісність фінансової системи, що охоплює безпеку фінансового ринку, публічного сектора, підприємств та домогосподарств.
Мелих О. [5]	Складна система, яка утворює підсистеми (бюджетна, податкова, боргова, фінансова безпека банківської системи, валютна, грошово-кредитна, інвестиційна, фінансова безпека страхового та фондового ринку), кожна з яких має власну структуру і логіку розвитку.	
Шлемко В. Т. [7]	Стан фінансової, грошово-кредитної, валютної, банківської, бюджетної, податкової систем, який характеризується збалансованістю, стійкістю до негативних впливів, здатністю забезпечити ефективне функціонування національної економічної системи та економічне зростання	Збалансований, стійкий стан фінансової, грошово-кредитної, валютної, банківської, бюджетної та податкової систем

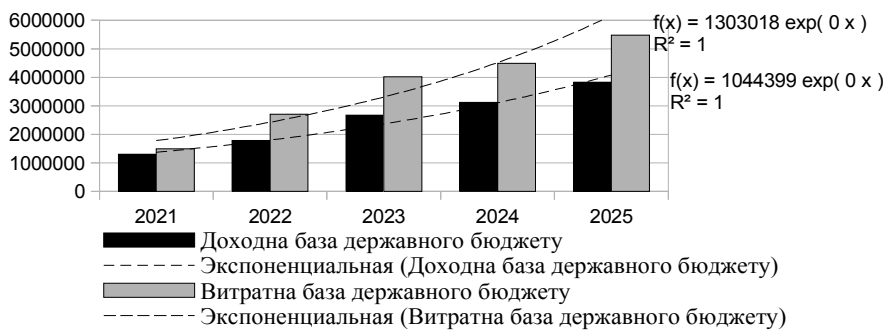
Джерело: сформовано авторами на основі [5—7; 3].

Таблиця 2. Сальдо державного бюджету України з 2021 по 2025 рр.

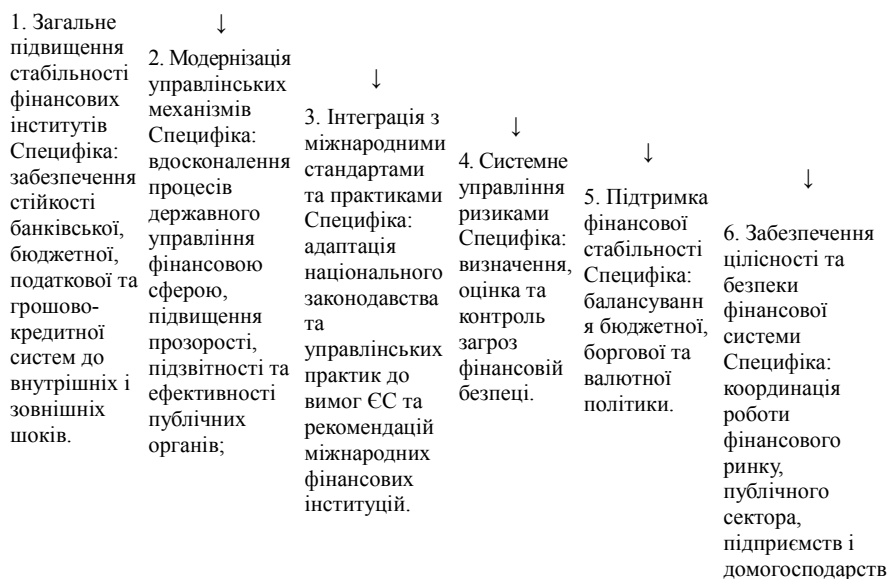
Період	Сальдо (+,-)	
	млн грн	% ВВП
2021	-197937,4	-3.63%
2022	-914701,7	-17.62%
2023	-1333110,7	-20.39%
2024	-1358500,1	-17.74%
2025	-1635782,2	н.д.

Джерело: сформовано авторами на основі [2].

цес забезпечення збалансованості, стійкості та ефективного функціонування фінансової системи, що охоплює безпеку фінансового ринку, публічного сектора, підприємств і домогосподарств та створює умови для економічного зростання й макрофінансової стабільності країни.

**Рис. 1. Динаміка зміни дохідної та витратної частини державного бюджету України, 2021—2025, млн грн**

Джерело: сформовано авторами на основі [2].

**Рис. 2. Основні напрямки забезпечення фінансової безпеки України в умовах економічної нестабільності***

Примітка

* Реалізація окреслених напрямів забезпечує формування інтегрованої системи з високим рівнем взаємозв'язку та синергетичного ефекту.

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 4; 6—7].

Зауважимо, що наразі стан фінансової безпеки України характеризується як адаптивно-стабілізаційний (тобто такий, що формується в умовах воєнних викликів, високого боргового навантаження та суттєвої залежності від міжнародної фінансової підтримки, хоча і зі збереженням функціональної спроможності основних інститутів фінансової системи).

З одного боку, фінансова система є інституційно стійкою, тобто демонструє безперервність функціонування банківського сектору, контрольованість за інфляційними процесами та валютним ринком з боку НБУ, а бюджетна система функціональність (завдяки координації фінансової політики Міністерство фінансів України та міжнародній фінансовій допомозі). Банківський сектор зберігає ліквідність і достатність капіталу, що свідчить про певний запас міцності. За даними Національний банк України, на середину 2025 р. коефіцієнт достатності регулятивного капіталу (Nрк) становив понад 15,49 % (при мінімальній нормі 9,25 %), а показники Tier 1 (базовий капітал першого рівня) значно перевищував нормативні вимоги (> 10 %).

З іншого боку, рівень фінансової безпеки вразливий до зовнішніх і внутрішніх ризиків, зокрема:

— зростання державного боргу (з 1 460 737,5 млн грн у 2022 р. до 2 031 502 млн грн у 2025 р.) та відповідне збільшення витрат на його обслуговування [2];

— хронічного дефіциту державного бюджету (який у 2023 р. становив близько -1333 110,7, у 2024 році близько -1358500,1 млн грн, у 2025 р. вже -1635782,2 млн грн [2] (див. табл. 2)).

Зауважимо, що воєнні ризики обмежують приріст доходної бази державного бюджету та одночасно збільшують його витратну частину (див. рис. 1). Це посилює залежність держави від залучення кредитних ресурсів і формує структурні дисбаланси в реальному секторі економіки, зокрема нерівномірний розвиток окремих галузей.

Таким чином, сучасний стан фінансової безпеки України можна визначити як керовано-стійкий, але ризикозалежний. Зокрема, держава зберігає макрофінансову стабільність завдяки ефективному антикризовому управлінню та міжнародній підтримці, однак потребує подальшого зміцнення внутрішніх джерел фінансової стійкості, зниження боргових ризиків та посилення економічного зростання як фундаменту довгострокової фінансової безпеки.

Враховуючи наведену вразливість важливо окреслити основні напрями забезпечення фінансової безпеки України в умовах економічної нестабільності, серед яких (рис. 2): загальне

підвищення стабільності фінансових інститутів; модернізація управлінських механізмів; інтеграція з міжнародними стандартами та практиками; системне управління ризиками; підтримка макрофінансової стабільності; забезпечення цілісності та безпеки фінансової системи.

Зауважимо, що комплексна реалізація зазначених напрямів можлива виключно за умови підтримки дієвими механізмами зміцнення фінансової безпеки, які ми ідентифікуємо як сукупність організаційних, правових, економічних та управлінських інструментів, спрямованих на забезпечення стабільності, стійкості, ефективного функціонування фінансової системи держави та підтримки макрофінансової стабільності. До таких механізмів належать: регуляторні та правові інструменти, економічні інструменти, організаційні та управлінські інструменти, антиризикові та моніторингові механізми.

Більш докладно перелік механізмів зміцнення фінансової безпеки України в умовах економічної нестабільності наведений нами в табл. 3.

Таким чином, механізми зміцнення фінансової безпеки є ключовими в реалізації державної політики у сфері макрофінансової стабільності, забезпечуючи збалансованість, стійкість і ефективність функціонування фінансової системи країни.

Зокрема, для ефективного посилення фінансової безпеки України необхідно вдосконалити регуляторні та правові механізми через розробку та впровадження нових законів і нормативних актів, які чітко визначають межі функціонування фінансової системи та посилять контроль за її безпекою. Можлива також адаптація національного законодавства до сучасних викликів через інструменти:

1. Гармонізації його норм із вимогами ЄС та міжнародних фінансових організацій. Наразі в Україні триває процес імплементації положень Угоди про асоціацію з ЄС у сфері банківського нагляду, бухгалтерського обліку, аудиту та протидії відмиванню коштів. Водночас є потреба у прискоренні прийняття законів, що відповідатимуть новим директивам ЄС та рекомендаціям міжнародних фінансових організацій, зокрема: Capital Requirements Directive VI (CRD VI) та пов'язаному регламенту CRR III, Anti-Money Laundering Directive (AMLD6) та новому пакету ЄС з протидії відмиванню коштів, Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), Digital Operational Resilience Act (DORA), Markets in Crypto-Assets Regulation (MiCA) (у частині регулювання ринку криптоактивів).

2. Запровадження регуляторних стандартів для цифрових фінансових послуг. Зокрема, НБУ та Міністерство фінансів активно розробляють нормативні акти щодо електронних грошей, платіжних сервісів та фінтех-компаній. Зокрема, від 26.12.2025 прийнятий Закон України "Про платіжні послуги" № 1591-IX (2021), що гармонізований з європейськими нормами PSD2. Водночас залишаються недостатньо врегульованими окремі сегменти сучасних цифрових фінансових послуг, зокрема обіг криптоактивів і стейблкоїнів; діяльність DeFi-платформ (децентралізованих фінансових сервісів); BNPL-сервіси (buy now, pay later), які поєднують ознаки кредитування та платіжних інструментів; embedded finance (вбудовані фінансові послуги в межах цифрових нефінансових екосистем); цифрові гаманці нового покоління та super-app екосистеми (що інтегрують платіжні, інвестиційні та кредитні функції).

3. Визначення правил обігу та оподаткування криптоактивів. Україна ухвалила базові норми у цій сфері, зокрема Закон України "Про віртуальні активи" № 2074-IX, який визначає правовий статус віртуальних активів та провайдерів відповідних послуг та підзаконні акти НБУ та НКЦПФР щодо ліцензування провайдерів послуг, пов'язаних з обігом віртуальних активів (VASP). Водночас закон № 2074-IX поки що не набрав чинності (його введення в дію пов'язане з внесенням змін до Податкового кодексу), а його повна інтеграція у податкове й фінансове законодавство потребує додаткового нормативного врегулювання.

Крім того, важливим кроком є створення правових засад для впровадження сучасних технологій фінансових послуг, зокрема: Capital Requirements Directive VI (CRD VI) та пов'язаному регламенту CRR III, Anti-Money Laundering Directive (AMLD6) та новому пакету ЄС з протидії відмиванню коштів, Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), Digital Operational Resilience Act (DORA), Markets in Crypto-Assets Regulation (MiCA) (у частині регулювання ринку криптоактивів).

Крім того, важливим кроком є створення правових засад для впровадження сучасних технологій фінансових послуг, зокрема: Capital Requirements Directive VI (CRD VI) та пов'язаному регламенту CRR III, Anti-Money Laundering Directive (AMLD6) та новому пакету ЄС з протидії відмиванню коштів, Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), Digital Operational Resilience Act (DORA), Markets in Crypto-Assets Regulation (MiCA) (у частині регулювання ринку криптоактивів).

Таблиця 3. Перелік механізмів зміцнення фінансової безпеки України в умовах економічної нестабільності

Механізми зміцнення фінансової безпеки	Особливості формування механізму зміцнення фінансової безпеки	Особливості використання механізму зміцнення фінансової безпеки
Регуляторні та правові інструменти	Закони, нормативні акти, стандарти і правила, що встановлюють межі функціонування фінансової системи та забезпечують контроль за її безпекою	Визначення та коригування рамок функціонування фінансової системи та забезпечують контроль за її безпекою
Економічні інструменти	Фінансове планування, бюджетування, управління державним боргом, формування резервних фондів та використання податково-бюджетних важелів для стабілізації фінансової системи	Стабілізація макроекономічних показників, підтримка ліквідності та платоспроможності держави, управління ризиками бюджетної та податкової політики
Організаційно-управлінські інструменти	Модернізація системи управління фінансовими ресурсами, підвищення прозорості та підзвітності державних органів, впровадження сучасних інформаційних та аналітичних систем	Координація діяльності фінансових підрозділів, підвищення ефективності управлінських рішень, забезпечення своєчасного аналізу та реагування на загрози фінансовій безпеці
Антиризикові та моніторингові механізми	Системне управління фінансовими ризиками, раннє попередження кризових явищ, оцінка впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на стабільність фінансової системи	Виявлення потенційних загроз, запобігання фінансовим кризам, оцінка ризиків на макро- та мікрорівнях, забезпечення стабільності та безпеки фінансової системи

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 5–7].

вого моніторингу та аналітики, що дозволяє підвищити прозорість операцій та оперативно реагувати на потенційні загрози фінансовій системі. Зокрема, НБУ та Державна податкова служба посилюють моніторинг фінансових потоків, запроваджують автоматизовані системи фінансового моніторингу та протидії відмиванню коштів, однак потрібне подальше інтегроване використання сучасних аналітичних платформ і систем раннього попередження кризових явищ.

Економічні інструменти є ключовим механізмом забезпечення адаптивної моделі фінансової безпеки держави, через процеси оперативної стабілізації макроекономічних показників (зокрема, темпів зростання ВВП, рівня інфляції, обмінного курсу національної валюти, платіжного балансу), підтримку ліквідності та платоспроможності фінансової системи, а також коригування ризиків бюджетної та податкової політик [1]. До таких інструментів належать:

1. Гнучке фінансове планування та бюджетування. В Україні бюджетне планування здійснюється на засадах середньострокового бюджетного планування (трирічна бюджетна декларація) з урахуванням макроекономічних прогнозів, що формуються за участю Міністерства фінансів України та інших центральних органів виконавчої влади. Однак, щоб гарантувати прогнозованість надходжень і видатків держави та збалансування бюджету є потреба у тіснішому поєднанні стратегічного планування з оперативним контролем видатків та доходів.

2. Управління державним боргом. На сьогодні управління державним боргом здійснюється Міністерством фінансів України через державні запозичення, випуск облігацій та реструктуризацію боргу. Проте значне навантаження на бюджет та валютні коливання підкреслюють потребу у більш ефективному балансуванні портфеля боргових зобов'язань.

3. Формування резервних фондів. В Україні існують резервні фонди (зокрема Резервний фонд державного бюджету, Фонди відновлення України, Благодійні та волонтерські фонди, Корпоративні резервні фонди), але їх частка у ВВП є незначною. Отже, в українських умовах резервні фонди мають обмежений макрофіскальний потенціал, і їх обсяги поки що не забезпечують достатню фінансову "подушку" для подолання кризових явищ без залучення зовнішнього фінансування чи додаткового державного боргу.

4. Використання податково-бюджетних важелів. Наразі це реалізується через зміни податкових ставок, пільгові режими для стратегічних секторів економіки, стимулювання інвестицій та підтримку бізнесу в кризових умовах. Водночас потрібне більш комплексне використання податково-бюджетних інструментів для стабілізації економіки та прогнозованості надходжень.

Системне застосування зазначених економічних інструментів забезпечує стійкість фінансової системи до зовнішніх і внутрішніх шоків, створює передумови для ефективного виконання державних функцій та підвищує довіру суспільства і бізнесу до фінансової політики держави.

Організаційно-управлінський механізм забезпечення фінансової безпеки держави визначає ефективність прийняття та реалізації рішень, спрямованих на стабі-

лізацію фінансової системи та формування фундаменту для довгострокового економічного зростання. Його зміст визначають інструменти:

1. Підвищення прозорості та підзвітності державних органів. Це реалізується через електронні інструменти відкритості, зокрема систему публічних закупівель Prozorro, портал використання бюджетних коштів E-Data та зовнішній аудит Рахункова палата України. Попри позитивну динаміку (зокрема, збільшенні кількості закупівель через Prozorro, розширення оприлюднення інформації про бюджетні видатки на E-Data, підвищенні якості та регулярності зовнішніх аудитів Рахункової палати), важливе вдосконалення механізм відповідальності за неефективне управління бюджетними ресурсами та посилення парламентського контролю.

2. Впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем підтримки управлінських процесів. Це відбувається через цифровізацію податкового адміністрування (зокрема, електронне подання податкової звітності та декларацій через Електронний кабінет платника податків, автоматизовану обробку податкових платежів та нарахувань, інтеграцію податкових даних із системами митниці та державного казначейства для оперативного моніторингу надходжень), розвиток електронних сервісів держави (таких як ProZorro, Дія, IFMIS, E-Data, електронні реєстри бізнесу та нерухомості для інтеграції даних у процес ухвалення управлінських рішень). Водночас актуальними наразі є питання інтеграції різних інформаційних систем між собою, підвищення їх кібербезпеки, використання технологій прогнозової аналітики та штучного інтелекту для раннього виявлення фінансових ризиків і підтримки прозорості забезпечення фінансової безпеки.

Антиризикові та моніторингові механізми забезпечення фінансової безпеки держави спрямовані на своєчасну мінімізацію боргових та інших ризиків, а також посилення внутрішніх джерел фінансової стійкості. Зміст окреслених механізмів формують інструменти:

1. Системного управління фінансовими ризиками. Мова йде про макропруденційний нагляд і банківське регулювання з боку НБУ та контроль бюджетних ризиків із боку Міністерства фінансів України. Крім цього, може застосовуватися стрес-тестування банків, оцінка боргової стійкості та аналіз фіскальних ризиків. Разом з тим, важливим є посилення координації між НБУ та Міністерством фінансів щодо обміну ризикорієнтованою інформацією через створення спільних аналітичних платформ і баз даних, регулярні робочі групи та комітети з ризик-менеджменту, а також узгодження методологій прогнозування і раннього попередження ризиків.

2. Раннє попередження кризових явищ через моніторинг макроекономічних показників, валютного ринку, інфляційних процесів і стану ліквідності банківської системи (через інформаційні платформи та системи фінансової аналітики, автоматизовані інструменти збору та обробки даних, регулярні аналітичні наради та робочі групи). Разом з тим, потрібне формування єдиної інтегрованої системи індикаторів раннього попередження, що може включати як макроекономічні індикатори та монетарні та валютні показники, так і показники стану банківського сектору, оцінки фіскальних ризиків тощо.

3. Оцінка впливу факторів на стабільність фінансової системи. Зокрема, мова йде про аналіз боргового навантаження, залежності від міжнародної фінансової допомоги, валютних ризиків та наслідків воєнних дій для бюджетної системи. Разом з тим важливим є впровадження практик регулярної оцінки боргової стійкості з урахуванням різних сценаріїв економічного відновлення та обсягів міжнародної допомоги та диверсифікація джерел фінансування бюджету з метою зменшення критичної залежності від зовнішніх кредиторів.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У межах дослідження визначено сучасний стан фінансової безпеки України, що дозволяє охарактеризувати його як адаптивно-стабілізаційний або керовано-стійкий, проте ризикозалежний. З одного боку, зберігається інституційна спроможність ключових елементів фінансової системи; з іншого — фінансова безпека залишається вразливою до зростання державного боргу, хронічного бюджетного дефіциту, високих воєнних видатків та залежності від зовнішнього фінансування. Отже, очевидною є значущість формування та ефективного використання механізмів зміцнення фінансової безпеки в Україні.

Разом із тим узагальнення наукових підходів до трактування фінансової безпеки засвідчило відсутність єдиного консенсусного визначення, що ускладнює формування цілісної методології її оцінювання та побудову ефективних механізмів забезпечення. Водночас аналіз сучасних наукових позицій дозволив визначити фінансову безпеку держави як стан та процес забезпечення збалансованості, стійкості та ефективного функціонування фінансової системи, яка охоплює безпеку фінансового ринку, публічного сектору, підприємств і домогосподарств, формуючи передумови економічного зростання та макрофінансової стабільності.

Окреслена концептуальна узгодженість дозволила:

- визначити ключові напрями забезпечення фінансової безпеки України в умовах економічної нестабільності, зокрема: підвищення стабільності фінансових інститутів; модернізацію управлінських механізмів; інтеграцію з міжнародними стандартами; системне управління ризиками; підтримку макрофінансової стабільності; забезпечення цілісності фінансової системи;

- довести, що реалізація цих напрямів можлива лише за умови впровадження комплексних механізмів зміцнення фінансової безпеки, що включають регуляторні та правові, економічні, організаційно-управлінські, а також антиризикові та моніторингові інструменти.

Цінність дослідження полягає у доведенні того, що стратегічним пріоритетом державної політики має стати формування гнучкої інструментально забезпеченої моделі фінансової безпеки, а враховуючи наведені положення, перспективи подальших досліджень полягають у розробленні інтегрованої методики кількісного оцінювання рівня фінансової безпеки України з урахуванням воєнних ризиків, боргової стійкості, залежності від міжнародної фінансової допомоги та впливу структурних трансформацій на макрофінансову стабільність держави.

Література:

1. Vovchenko O.S., Maslygan O.O., Liba N.S., Korovych O.O., Kvasnytska R.S. Modelling the Performance of the Financial Marke. *Economic Affairs*, 2022. № 67 (04), pp. 631—642.

2. Виконання державного бюджету України. МінФін. <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/2023/>

3. Карлін М., Привиденець І., Демчук І. Проблеми та перспективи забезпечення фінансової та банківської безпеки України в умовах війни та відбудови. *Економіка та суспільство*, 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-32>

4. Орел В.М. Фінансова система як невід'ємна складова економічного процесу країни. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. № 1 (1). С. 141—152.

5. Мелих О. Фінансова безпека держави: сутність, критерії оцінки та превентивні заходи зміцнення. *Економічний аналіз*. 2013. № 12 (2). С. 266—272.

6. Штанцель С.Е. Фінансова безпека держави як об'єкт публічного управління: теоретичні та методологічні підходи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 13. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.193>

7. Шлемко В.Т., Бінко І.Ф. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення: [монографія]. К. НІСД" 1997. 143 с.

References:

1. Vovchenko, O.S., Maslygan, O.O., Liba, N.S., Korovych, O.O., and Kvasnytska, R.S. (2022), "Modelling the Performance of the Financial Marke", *Economic Affairs*, vol. 67 (04), pp. 631—642.

2. MinFin. (2025), "Execution of the State Budget of Ukraine", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/2025/> (Accessed 22.01.2026).

3. Karlin, M., Pryvidenets, I., and Demchuk, I. (2024), "Problems and prospects of ensuring the financial and banking security of Ukraine in conditions of war and reconstruction", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-32>

4. Orel, V.M. (2016), "The financial system as an integral component of the country's economic process", *Ukrayins'kyi zhurnal prykladnoyi ekonomiky*, vol. 1 (1), pp. 141—152.

5. Melykh, O. (2013), "Financial security of the state: essence, assessment criteria and preventive measures for strengthening", *Ekonomichnyy analiz*, vol. 12 (2), pp. 266—272.

6. Shtanzel, S.E. (2024), "Financial security of the state as an object of public administration: theoretical and methodological approaches", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 13. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.193>

7. Shlemko, V.T., and Binko, I.F. (1997), *Ekonomichna bezpeka Ukrayiny: sutnist' i napryamky zabezpechennya* [Economic security of Ukraine: essence and directions of provision], NISD, Kyiv, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 19.02.26

Професійно рецензовано / Revised: 25.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

*В. В. Джинджоян,
д. е. н., професор, професор кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
ВНПЗ "Дніпровський гуманітарний університет"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0296-4092>

О. М. Сазонець,

*д. е. н., доцент, професор кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
ВНПЗ "Дніпровський гуманітарний університет"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6521-7815>

А. Є. Гессен,

*к. е. н., доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
ВНПЗ "Дніпровський гуманітарний університет"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-0642-2242>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.56

ОСВІТНІЙ КЕЙС ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ ТА ТУРИЗМУ ДО РОБОТИ В АВТОМАТИЗОВАНИХ СИСТЕМАХ HORECA

V. Dzhyndzhoian,

Doctor of Economics, Professor,

Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Dnipro University of the Humanities, Ukraine

O. Sazonets,

Doctor of Economics, Associate Professor,

Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Dnipro University of the Humanities, Ukraine

A. Hessen,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business,

Dnipro University of the Humanities, Ukraine

EDUCATIONAL CASE STUDY OF TRAINING OF HOTEL AND RESTAURANT AND TOURISM SPECIALISTS TO WORK IN AUTOMATED HORECA SYSTEMS

У статті проведено наукове обґрунтування освітнього кейсу підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи та туризму до професійної діяльності в умовах цифрової трансформації управління підприємствами сфери гостинності. У статті представлено концепцію планованого освітнього кейсу, побудованого на інтеграції автоматизованої системи управління ресторанним бізнесом у процес підготовки бакалаврів в межах дисциплін управлінського та економічного спрямування. Методологічну основу дослідження становить поєднання аналітичного узагальнення сучасних наукових підходів, освітнього проєктування та моделювання професійних управлінських ситуацій, що дає змогу оцінити дидактичний потенціал цифрових рішень у практико-орієнтованому навчанні. Основні результати полягають у визначенні логіки побудови кейсу, його етапів і навчальних сценаріїв, а також у конкретизації очікуваних результатів навчання, пов'язаних із формуванням здатності працювати з даними про виторг і витрати, контролювати товарно-матеріальні запаси, аналізувати продуктивність персоналу та інтерпретувати управлінську звітність для прийняття рішень. Додатково обґрунтовано вимоги до методичного супроводу, включно з описом ролей викладача і студента,

правилами роботи з моделлю закладу та критеріями оцінювання навчальних дій у середовищі системи. Показано, що інтеграція автоматизованих систем у навчальний процес створює умови для зближення теоретичної підготовки з практикою, підвищує професійну адаптивність здобувачів і готовність до роботи в цифровізованому бізнес-середовищі. Зроблено висновок про доцільність упровадження освітніх кейсів такого типу в практику закладів вищої освіти та їх практичну значущість для модернізації професійної підготовки фахівців сфери гостинності.

The purpose of the article is to provide a conceptual justification for an educational case designed to prepare higher education students enrolled in Hospitality and Restaurant Management and Tourism programmes to perform professional managerial functions within the digitalised environment of a restaurant enterprise. The paper presents a projected case that integrates the jSolutions restaurant management automation system into the teaching of management- and economics-oriented courses, with a focus on modelling typical business processes, generating managerial reports, and substantiating decisions based on data. The methodological framework combines an analytical synthesis of contemporary scholarly approaches to the digitalisation of restaurant management, instructional design, and the case method as a tool for modelling professional situations and translating system functionalities into learning tasks. The key results include the development of a staged case model comprising an introductory, operational, analytical, and managerial phase, which supports a sequential progression from understanding the system architecture to executing cash and inventory operations, analysing revenues and costs, interpreting managerial reporting, and preparing decisions related to resources and organisational performance. The study substantiates a competence formation mechanism in which professional and digital competences are conceptualised as "action competences", manifested in the ability to work with financial and managerial information, identify causal links between operational actions and financial indicators, evaluate alternative scenarios, and justify managerial proposals. The paper also specifies methodological conditions that determine the case effectiveness, including the availability of structured scenarios, assessment criteria, and instructor training, while outlining constraints associated with the project-based nature of the work that necessitate subsequent empirical validation. The practical significance lies in proposing a replicable framework for integrating a commercial automation system into higher education, thereby reducing the gap between theoretical preparation and real-world managerial tasks in restaurant enterprises.

Ключові слова: цифрові компетентності; практико-орієнтоване навчання; бізнес-симуляція; управлінський облік; інформаційні системи управління; професійна підготовка фахівців.

Key words: digital competencies; practice-oriented learning; business simulation; management accounting; management information systems; professional training of specialists.

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

Сфера готельно-ресторанного бізнесу та туризму належить до тих сегментів економіки, в яких процеси цифрової трансформації бізнесу характеризуються підвищеною інтенсивністю. Це зумовлено високим рівнем конкуренції, мінливістю споживчого попиту, а також потребою в оперативному управлінні фінансово-економічними, операційними та сервісними показниками діяльності підприємств. У сучасних умовах автоматизовані системи управління HoReCa виконують не лише облікові функції, але й відіграють роль інструментів аналітичної підтримки управлінських рішень, фінансового планування, контролю використання ресурсів і підвищення якості обслуговування клієнтів [1; 2; 3].

Наукові дослідження свідчать, що фінансовий і управлінський облік у закладах готельно-ресторанної сфери дедалі частіше здійснюється з використанням спеціалізованих програмних продуктів, які забезпечують інтеграцію

касових операцій, обліку доходів, контролю товарно-матеріальних запасів, управління персоналом та формування аналітичної і управлінської звітності [4; 5; 6]. Зокрема, у працях Nosyrev, O. та співавторів обґрунтовано, що результативність фінансового планування і бюджетування в підприємствах HoReCa значною мірою визначається рівнем автоматизації облікових і управлінських процесів, що, своєю чергою, підвищує адаптивність суб'єктів господарювання до умов нестабільного ринкового середовища [7, с. 55].

Одночасно з цифровізацією бізнес-процесів відбувається трансформація вимог до професійної підготовки фахівців готельно-ресторанної справи та туризму. Сучасні роботодавці очікують від випускників не лише ґрунтовної теоретичної підготовки з менеджменту та економіки підприємства, але й сформованих практичних навичок роботи з автоматизованими системами управління HoReCa, які застосовуються у реальній професійній діяльності [8, с. 910; 9].

У наукових публікаціях, присвячених цифровізації освіти, наголошується, що інтеграція бізнес-орієнтова-

них інформаційних систем у навчальний процес створює передумови для формування практико-орієнтованих компетентностей, розвитку аналітичного мислення та підвищення професійної мобільності майбутніх фахівців [12; 13, с. 70]. Водночас значна частина наявних досліджень зосереджується або на загальних аспектах розвитку цифрових компетентностей, або на використанні навчальних симуляторів, які лише частково відтворюють реальні бізнес-процеси підприємств HoReCa. Питання ж системного навчання студентів роботі в реальних або наближених до реальних автоматизованих системах управління готельно-ресторанним бізнесом залишається недостатньо розробленим у науковому дискурсі.

Міжнародний досвід підготовки фахівців сфери послуг засвідчує доцільність застосування бізнес-симуляцій і спеціалізованих інформаційних систем у навчальному процесі закладів вищої освіти, зокрема шляхом використання кейс-методу та моделювання управлінських ситуацій. Такі підходи сприяють поєднанню теоретичної підготовки з аналізом фінансових і управлінських даних, однак доступ до повнофункціональних комерційних систем у навчанні часто обмежується організаційними та фінансовими чинниками [6, с. 4276].

В українських закладах вищої освіти інтеграція автоматизованих систем управління HoReCa в освітній процес має переважно фрагментарний характер і перебуває на етапі пошуку ефективних методичних рішень [12; 13, с. 449]. За таких умов особливої ваги набуває розроблення та наукове обґрунтування освітніх кейсів, спрямованих на підготовку студентів спеціальностей "Готельно-ресторанна справа" та "Туризм" до роботи в автоматизованих системах ресторанного бізнесу, зокрема на прикладі програмного комплексу jSolutions.

Попри наявність значної кількості досліджень, у яких цифровізація HoReCa розглядається крізь призму фінансового планування, бюджетування та управлінського контролю [14; 15, с. 100], у науковому полі зберігається методологічно значуща прогалина. Вона полягає в недостатній кількості досліджень, які концептуалізують навчання студентів спеціальностей "Готельно-ресторанна справа" та "Туризм" роботі в автоматизованих системах, наближених до реальних умов функціонування бізнесу [12; 16, с. 129]. Як наслідок, більшість публікацій або фокусується на ефектах автоматизації для підприємств, або розглядає цифрові компетентності узагальнено, без прив'язки до структури професійних інформаційних систем і без розроблення методики впровадження навчальних сценаріїв на їх основі [17, с. 270].

Зазначені чинники зумовлюють потребу не лише в описі функціональних можливостей програмного забезпечення, але й у розробленні відтворюваної методичної рамки освітнього кейсу, яка дає змогу трансформувати модулі автоматизованої системи в навчальні завдання, орієнтовані на реальні управлінські ситуації та процес прийняття рішень.

Науковий внесок дослідження полягає в концептуальному обґрунтуванні освітнього кейсу на прикладі використання програмного комплексу jSolutions як засобу моделювання ключових бізнес-процесів HoReCa та інструменту практико-орієнтованої підготовки май-

бутніх фахівців [12]. Додатковий внесок полягає в окресленні методичних вимог до його впровадження, зокрема визначенні ролі викладача, організації роботи студентів у системі та критеріїв оцінювання навчальних дій, що забезпечує можливість відтворення запропонованого підходу в інших закладах вищої освіти.

МЕТОЮ СТАТТІ

Метою статті є аналіз і обґрунтування освітнього кейсу підготовки фахівців готельно-ресторанної справи та туризму до роботи в автоматизованих системах HoReCa, а також визначення його потенціалу у формуванні професійних і цифрових компетентностей студентів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній науковій літературі проблематика цифровізації готельно-ресторанної сфери формується в межах кількох взаємопов'язаних дослідницьких напрямів, зокрема: автоматизації фінансово-управлінських процесів у HoReCa; аналізу впливу інформаційних систем на ефективність управління закладами ресторанного бізнесу; розвитку цифрових компетентностей фахівців сфери гостинності; а також використання бізнес-симуляцій і професійно-орієнтованих програмних продуктів у підготовці кадрів для ресторанної індустрії.

У працях останніх років цифровізація готельно-ресторанної справи та туризму розглядається як один із ключових чинників підвищення ефективності управління підприємствами HoReCa та забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах нестабільного ринкового середовища.

Науковці, які досліджують застосування цифрових фінансових інструментів у туристичному та готельно-ресторанному бізнесі, підкреслюють, що автоматизація облікових процесів сприяє підвищенню прозорості фінансової інформації, зниженню операційних ризиків і покращенню якості управлінських рішень [15, с. 100]. Водночас наголошується, що для підприємств HoReCa, діяльність яких характеризується високою динамічністю операцій і складною структурою витрат, цифрові облікові інструменти є не лише засобом оптимізації, а й необхідною умовою стабільного функціонування.

Окремий напрям досліджень стосується впливу цифровізації на фінансову безпеку та стійкість підприємств у контексті розвитку цифрової економіки. У цих роботах наголошується, що автоматизація фінансового обліку й управлінських процесів знижує рівень інформаційної асиметрії, посилює контроль за використанням ресурсів і сприяє зміцненню фінансової дисципліни суб'єктів господарювання [19, с. 209]. Такі підходи розглядаються як ефективний інструмент поєднання теоретичних знань із практичними навичками управління підприємствами ресторанного бізнесу, зокрема у сфері фінансового та управлінського аналізу, контролю операційної діяльності й прийняття рішень на основі даних [3, с. 97].

Аналіз наукових джерел дає підстави стверджувати, що проблематика цифровізації управління в HoReCa та формування цифрових компетентностей майбутніх

фахівців є достатньо представлена в сучасних дослідженнях. Водночас питання системного навчання студентів спеціальностей "Готельно-ресторанна справа" та "Туризм" безпосередній роботі в автоматизованих системах управління готельно-ресторанним бізнесом, зокрема у форматі освітнього кейсу, залишається недостатньо розкритим, що зумовлює доцільність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

Попри значний обсяг досліджень, присвячених цифровізації управління в готельно-ресторанній сфері, у науковій літературі відсутній систематизований опис освітнього кейсу підготовки бакалаврів до роботи в автоматизованих системах ресторанного бізнесу. Недостатньо висвітленими залишаються питання відповідності функціональних модулів таких систем результатам навчання, а також методичні умови їх інтеграції в дисципліни управлінського та економічного циклу, що й визначає наукове завдання даного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Формулювання цілей статті полягає у обґрунтуванні освітнього кейсу як перспективного інструменту підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи та туризму до професійної діяльності в умовах використання автоматизованих систем управління HoReCa з урахуванням вимог бізнес-середовища та сучасних тенденцій цифрової трансформації освіти. Дослідження має прикладний, методично орієнтований характер і спрямоване на аналіз можливостей інтеграції автоматизованих систем управління готельно-ресторанним бізнесом у процес професійної підготовки студентів спеціальностей "Готельно-ресторанна справа" та "Туризм" у закладах вищої освіти України. Емпіричну базу дослідження становить проєктований освітній кейс, розроблений для подальшої реалізації в межах підготовки бакалаврів на базі одного із закладів вищої освіти України. У межах запропонованого освітнього кейсу передбачається використання програмного комплексу автоматизації ресторанного бізнесу jSolutions, який розглядається як інструмент моделювання реальних бізнес-процесів підприємств сфери HoReCa. Вибір зазначеної автоматизованої системи зумовлений її функціональною відповідністю ключовим напрямкам управлінської діяльності закладів готельно-ресторанного бізнесу [1; 2; 12].

Методологічною основою дослідження обрано кейс-метод, який розглядається як ефективний інструмент практико-орієнтованого навчання, спрямований на формування в студентів умінь аналізувати управлінську інформацію, інтерпретувати фінансово-економічні показники та приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах професійного середовища.

Методи аналізу результатів освітнього кейсу на етапі його планування ґрунтуються на узагальненні наукових підходів до формування цифрових і професійних ком-

петентностей у сфері HoReCa, а також на експертній оцінці відповідності функціональних можливостей автоматизованої системи очікуваним результатам навчання. Кількісне оцінювання результатів навчання на даному етапі не здійснюється, оскільки кейс перебуває на стадії методичної розробки та підготовки до практичного впровадження в освітній процес.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У результаті аналізу наукових підходів і актуальних вимог бізнес-середовища сформовано структуру освітнього кейсу, спрямованого на підготовку студентів спеціальностей "Готельно-ресторанна справа" та "Туризм" до професійної діяльності в умовах використання автоматизованих систем HoReCa (Рис. 1). Освітній кейс інтерпретується як інтегрований навчальний інструмент, що поєднує теоретичні положення з практичним моделюванням управлінських і фінансово-економічних процесів, характерних для підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Запропонована структура кейсу ґрунтується на потапному залученні студентів до роботи з автоматизованою системою управління ресторанним бізнесом jSolutions — від первинного ознайомлення з логікою її функціонування до аналізу комплексних управлінських ситуацій. Така логіка навчання забезпечує поступове формування розуміння взаємозв'язку між операційною діяльністю закладу, фінансовими результатами та уп-

Вхідні умови	- Цифрове середовище готельного підприємства - Освітні дисципліни управлінського та економічного циклу - Програмний комплекс управління готельним бізнесом
Етап 1 Ознайомчий	Орієнтація в структурі, довідниках та логіці даних
Етап 2 Операційний	Каса і вибори; запаси; облік персоналу
Етап 3 Аналітичний	- Звіти; аналіз доходів/витрат; - Оцінювання ефективності ресурсів
Етап 4 Управлінський	Аналіз сценаріїв; обґрунтування рішень на основі даних
Методичне забезпечення	- Сценарії та інструкції - Критерії оцінювання навчальних дій - Підготовка викладача та організація доступу
Вихідні результати	- Робота з фінансово-управлінськими даними - Інтерпретація управлінської звітності - Контроль запасів і ресурсів - Прийняття рішень на основі даних

Рис. 1. Модель освітнього кейсу підготовки здобувачів до роботи в автоматизованих системах готельно-ресторанної сфери (проєктна модель)

Джерело: складено авторами.

равлінськими рішеннями, а також відповідає принципам практико-орієнтованого підходу й відтворює реальний цикл управління підприємством сфери HoReCa.

Перший етап кейсу має вступний характер і спрямований на формування в студентів загального уявлення про архітектуру автоматизованої системи, склад її основних модулів та їх функціональне призначення. Другий етап має операційне спрямування та передбачає моделювання поточної діяльності умовного ресторанного підприємства. Робота з операційними даними дозволяє усвідомити, яким чином щоденні управлінські дії формують інформаційну базу для подальшого аналізу. Третій етап має аналітичну спрямованість і орієнтований на опрацювання накопичених у системі даних. У межах етапу здійснюється аналіз структури доходів і витрат, динаміки виторгу, ефективності використання запасів і показників роботи персоналу, що сприяє розвитку аналітичного мислення та навичок роботи з управлінською інформацією. Четвертий етап кейсу має управлінський характер і передбачає моделювання ситуацій, які потребують ухвалення рішень на основі результатів проведеного аналізу. Використання комплексу аналітичних і звітних інструментів системи jSolutions забезпечує поєднання економічного аналізу з формуванням управлінського мислення.

З метою узагальнення механізму формування компетентностей у межах освітнього кейсу доцільно представити відповідність між етапами його реалізації, функціональними модулями автоматизованої системи та очікуваними результатами навчання, що відображено в таблиці 1.

Так, слід зазначити, що запропонований освітній кейс забезпечує послідовне формування професійних і цифрових компетентностей шляхом систематичного залучення студентів до виконання типових управлінських дій у цифровому середовищі HoReCa. Реалізація такого підходу сприяє переходу від формального засвоєння теоретичних положень до розвитку здатності їх практичного застосування в реальних управлінських ситуаціях, що відповідає ключовим вимогам сучасної професійної підготовки фахівців готельно-ресторанної сфери.

Компетентнісний потенціал освітнього кейсу прояв-

Таблиця 1 Відповідність етапів освітнього кейсу, модулів автоматизованої системи та сформованих компетентностей

Етап освітнього кейсу	Основні модулі автоматизованої системи	Професійні та цифрові компетентності
Ознайомчий	Базові налаштування, довідники	Розуміння структури автоматизованої системи; здатність орієнтуватися в інтерфейсі; базова цифрова грамотність
Операційний	Фінансовий облік, касові операції, складський облік, облік персоналу	Навички обліку виторгу і витрат; контроль товарно-матеріальних запасів; розуміння взаємозв'язку операційних процесів і фінансових результатів
Аналітичний	Аналітичні модулі, управлінська звітність	Здатність аналізувати фінансово-управлінські показники; інтерпретація звітів; розвиток аналітичного мислення
Управлінський	Звітні та аналітичні інструменти	Прийняття управлінських рішень на основі даних; оцінювання альтернативних сценаріїв; системне управлінське мислення

Джерело: складено авторами.

ляється не лише у розвитку цифрових навичок роботи з інформаційною системою, а насамперед у формуванні здатності студентів виконувати професійно значущі управлінські дії та пояснювати їх економічну доцільність у межах реальних бізнес-процесів готельно-ресторанного підприємства. Водночас для методичної завершеності запропонованої моделі необхідно конкретизувати, якими саме вимірюваними результатами навчання має завершуватися проходження кожного етапу кейсу, а також як ці результати можуть бути інтерпретовані у зв'язку з вимогами дисциплін управлінського та економічного циклу. Саме тому подальший аналіз зосереджено на очікуваних навчальних результатах і способах їх інтерпретації в контексті роботи студентів у цифровизованому середовищі.

У межах запропонованого підходу результати навчання інтерпретуються не як сукупність абстрактних знань про автоматизацію, а як здатність здійснювати типові професійні дії з використанням даних, сформованих автоматизованою системою, та обґрунтовувати управлінські рішення на основі аналітичної інформації. З огляду на те, що кейс перебуває на стадії методичної розробки, зазначені результати мають проєктний характер і відображають очікувані зміни у сформованості компетентностей після його практичного впровадження.

Передусім освітній кейс орієнтований на досягнення навчальних результатів, пов'язаних із застосуванням теоретичних положень менеджменту організацій та економіки підприємства в прикладних управлінських ситуаціях. У межах дисципліни "Менеджмент організацій" він забезпечує формування здатності аналізувати внутрішні процеси підприємства, ідентифікувати проблемні зони в організації операційної діяльності та пропонувати управлінські рішення, спрямовані на підвищення результативності роботи закладу. У контексті дисципліни "Економіка підприємства" акцент робиться на розумінні структури доходів і витрат, оцінюванні економічної доцільності управлінських дій, інтерпретації фінансово-управлінської інформації та виявленні чинників, що впливають на фінансові результати. У підсумку очікується інтеграція управлінської та економічної перспектив у процесі аналізу діяльності ресторанного підприємства, що наближує навчальний процес до реальної практики HoReCa.

Разом із тим розширення практико-орієнтованого компонента навчання шляхом інтеграції автоматизованої системи супроводжується низкою обмежень, що впливають на досяжність очікуваних результатів. Зокрема, ефективність кейсу значною мірою залежить від якості методичного супроводу, включно з чіткістю навчальних сценаріїв, інструкцій і критеріїв оцінювання, а також від узгодженості завдань із задекларованими результатами навчання. Важливим чинником є рівень цифрової компетентності викладача, оскільки саме він забезпечує інтерпретацію дій студентів у системі та їх зв'язок із теоретичними положеннями навчальних дисциплін. Додаткові обмеження можуть бути пов'язані з організаційними умовами доступу до комерційного програмного забезпечення, що

зумовлює необхідність адаптації завдань до навчальних версій системи або скорочення обсягу практичної роботи.

Виходячи з дослідження, необхідно вказати, що обговорення результатів дозволяє дійти висновку, що освітній кейс підготовки фахівців до роботи в автоматизованих системах HoReCa є логічним продовженням сучасних наукових підходів до цифровізації готельно-ресторанного бізнесу та професійної освіти, водночас конкретизуючи механізм інтеграції автоматизованих систем у дисципліни управлінського й економічного циклу. Запропонована модель створює підґрунтя для подальших емпіричних досліджень, удосконалення методичних рішень і розвитку практик співпраці між закладами вищої освіти та підприємствами готельно-ресторанної сфери.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило обґрунтувати доцільність інтеграції автоматизованих систем HoReCa у професійну підготовку здобувачів вищої освіти як ефективного інструменту формування практико-орієнтованих і цифрових компетентностей майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. Узагальнення наукових джерел та сучасних підходів до цифровізації управління ресторанами підприємствами свідчить, що автоматизовані системи фактично стали невід'ємною частиною операційного й управлінського контурів діяльності закладів HoReCa, забезпечуючи облік, контроль ресурсів і аналітичну підтримку управлінських рішень. У цьому контексті перенесення логіки роботи з такими системами в освітній процес є цілком узгодженим із запитами ринку праці та потребою скорочення розриву між теоретичною підготовкою і реальними управлінськими завданнями.

У статті запропоновано та концептуально обґрунтовано освітній кейс підготовки бакалаврів до роботи в автоматизованих системах HoReCa, побудований на використанні програмного комплексу jSolutions як інструменту моделювання ключових бізнес-процесів ресторанного підприємства. Показано, що поєднання демонстраційного, практичного та симуляційного форматів навчання в межах кейсу створює умови для поетапного переходу від ознайомлення з логікою функціонування системи до виконання типових професійних дій з даними й управлінською звітністю, а далі — до обґрунтування управлінських рішень на основі аналітичної інформації. Навчальні результати інтерпретуються не як формальне засвоєння відомостей про автоматизацію, а як здатність працювати з даними про витрати, здійснювати контроль товарно-матеріальних запасів, аналізувати показники операційної ефективності та осмислювати управлінську звітність у процесі прийняття рішень.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язувати з емпіричним оцінюванням результатів навчання після впровадження кейсу, зокрема через порівняльний аналіз навчальних досягнень, якості управлінських рішень і здатності студентів інтерпретувати аналітичні дані. Окремий науковий інтерес становить вивчення ефективності різних сценаріїв методичного супроводу,

а також розширення освітньої моделі шляхом інтеграції хмарних сервісів, аналітичних інструментів і технологій штучного інтелекту в процес навчання управлінню ресторанним підприємством.

Література:

1. Nedzvedskiy Y., Banyeva I., Kushniruk V., Velychko O., Cherven I. Financial planning and budget management in hospitality and dining establishments: navigating the financial landscape of the hotel and restaurant sector // *Multidisciplinary Reviews*. 2024. Vol. 7. Article 2024spe003. DOI: <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe003>
2. Banyeva I., Kushniruk V., Pavliuk S., Ivanenko T., Velychko O. Quality management strategies in the hotel and restaurant industry: best practices and challenges // *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68, No. 3. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.3.2023.30>
3. Kashchuk K. M., Mosiychuk I. V., Saukh I. V. Modern management technologies in the hotel and restaurant business: practices and innovations // *Бізнес Інформ*. 2023. № 6. P. 93—99. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-93-99>
4. Cherchuk L., Kuvika G. The essence and components of management of the competitiveness of hospitality institutions // *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn European National University*. 2024. Vol. 3 (35). P. 102—112. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-102-112>
5. Hoang G., Nguyen H., Luu T. T., Nguyen T. T. Linking entrepreneurial leadership and innovation performance in hospitality firms: the roles of innovation strategy and knowledge acquisition // *Journal of Service Theory and Practice*. 2023. Vol. 33, No. 4. P. 511—536.
6. Guchait P., Peyton T., Madera J. M., Gip H., Molina-Collado A. 21st century leadership research in hospitality management: a state-of-the-art systematic literature review // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2023. Vol. 35, No. 12. P. 4259—4296.
7. Nosyrev O., Dedilova T., Tokar I. Development of tourism and the hospitality industry in the strategy of postconflict economic recovery of Ukraine // *Socioeconomic Problems and the State*. 2022. Vol. 1 (26). P. 55—68. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2022.01.055>
8. Pugachov M., Pugachov V., Shevchenko O., Banyeva I., Kushniruk V., Shvets K. Perspectives for the tourism and hospitality industry in a globally competitive environment // *Economic Affairs*. 2022. Vol. 67, No. 5. P. 907—914. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.4.2022.26>
9. OECD. Digitalisation and tourism education. Paris: OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/support-materials/2022/11/oecd-tourism-trends-and-policies-2022_71dc1773/TTP2022-Policy-Highlights-en.pdf
10. Peng X., Zhu J., Lee S., Zhou D., Song W., Ying T., Ying T. Digital transformation in the hospitality industry: A bibliometric review from 2000 to 2023 // *International Journal of Hospitality Management*. 2024. Vol. 120. Article 103761. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103761>
11. Mazur V. Service quality management of hotel and restaurant enterprises // *Economic Discourse*. 2023. No. 1—2. P. 66—74. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2023-1-7>

12. jSolutions. Restaurant business automation system. 2024. URL: <https://jsolutions.ua>
 13. Borodiyenko O., Malykhina Y., Spryndys S., Kamenska I., Bokshyts O. Ukrainian universities as clusters of regional socioeconomic development: inspirations from European experience // Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2023. Vol. 3 (50). P. 447—456. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4026>
 14. Niziaieva V., Liganenko M., Muntyan I., Ohienko M., Goncharenko M., Nazarenko O. Balancing interests in the field of tourism based on digital marketing tools // Journal of Information Technology Management. 2022. Vol. 14. P. 59—77. DOI: <https://doi.org/10.22059/jitm.2022.88875>
 15. Lytvyn O. International tourism: category and development factors // Economic Horizons. 2022. Vol. 1 (19). P. 95—104. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(19\).2022.275007](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(19).2022.275007)
 16. Marmul L. O., Chornyi B. S., Penkovskiy V. S. Формування цифрових фінансових інструментів та їх використання у діяльності підприємств туристичного й готельно-ресторанного бізнесу // Економічний вісник університету. 2022. Вип. 55. С. 126—131. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2022-55-126-131>
 17. Джинджоян В. В., Тесленко Т. В., Горб К. М. Інноваційні технології в туризмі та гостинності: навч. посіб. Київ: Каравела, 2022. 340 с.
- References:
1. Nedzvedskiy, Y., Banyeva, I., Kushniruk, V., Velychko, O. and Cherven, I. (2024), "Financial planning and budget management in hospitality and dining establishments: navigating the financial landscape of the hotel and restaurant sector", *Multidisciplinary Reviews*, vol. 7. <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe003>.
 2. Banyeva, I., Kushniruk, V., Pavliuk, S., Ivanenko, T. and Velychko, O. (2023), "Quality management strategies in the hotel and restaurant industry: best practices and challenges", *Economic Affairs*, vol. 68, no. 3. <https://doi.org/10.46852/0424-2513.3.2023.30>.
 3. Kashchuk, K. M., Mosiychuk, I. V. and Saukh, I. V. (2023), "Modern management technologies in the hotel and restaurant business: practices and innovations", *Biznes Inform*, vol. 6, pp. 93—99. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-93-99>.
 4. Cherchuk, L. and Kuvika, G. (2024), "The essence and components of management of the competitiveness of hospitality institutions", *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn European National University*, vol. 3 (35), pp. 102—112. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-102-112>.
 5. Hoang, G., Nguyen, H., Luu, T. T. and Nguyen, T. T. (2023), "Linking entrepreneurial leadership and innovation performance in hospitality firms: the roles of innovation strategy and knowledge acquisition", *Journal of Service Theory and Practice*, vol. 33, no. 4, pp. 511—536.
 6. Guchait, P., Peyton, T., Madera, J. M., Gip, H. and Molina-Collado, A. (2023), "21st century leadership research in hospitality management: a state-of-the-art systematic literature review", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 35, no. 12, pp. 4259—4296.
 7. Nosyrev, O., Dedilova, T. and Tokar, I. (2022), "Development of tourism and the hospitality industry in the strategy of postconflict economic recovery of Ukraine", *Socioeconomic Problems and the State*, vol. 1 (26), pp. 55—68. <https://doi.org/10.33108/sepd2022.01.055>.
 8. Pugachov, M., Pugachov, V., Shevchenko, O., Banyeva, I., Kushniruk, V. and Shvets, K. (2022), "Perspectives for the tourism and hospitality industry in a globally competitive environment", *Economic Affairs*, vol. 67, no. 05, pp. 907—914. <https://doi.org/10.46852/0424-2513.4.2022.26>.
 9. OECD (2022), "Digitalisation and tourism education", OECD Publishing, available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/support-materials/2022/11/oecd-tourism-trends-and-policies-2022_71dc1773/TTP2022-Policy-Highlights-en.pdf (Accessed 15 Feb 2026).
 10. Peng, X., Zhu, J., Lee, S., Zhou, D., Song, W., Ying, T. and Ying, T. (2024), "Digital transformation in the hospitality industry: A bibliometric review from 2000 to 2023", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 120, article 103761. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103761>.
 11. Mazur, V. (2023), "Service quality management of hotel and restaurant enterprises", *Economic Discourse*, no. 1—2, pp. 66—74. <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2023-1-7>.
 12. jSolutions (2024), "Restaurant business automation system", available at: <https://jsolutions.ua> (Accessed 15 Feb 2026).
 13. Borodiyenko, O., Malykhina, Y., Spryndys, S., Kamenska, I. and Bokshyts, O. (2023), "Ukrainian universities as clusters of regional socioeconomic development: inspirations from European experience", *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 3 (50), pp. 447—456. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4026>.
 14. Niziaieva, V., Liganenko, M., Muntyan, I., Ohienko, M., Goncharenko, M. and Nazarenko, O. (2022), "Balancing interests in the field of tourism based on digital marketing tools", *Journal of Information Technology Management*, vol. 14 (Special Issue: Digitalization of Socio-Economic Processes), pp. 59—77. <https://doi.org/10.22059/jitm.2022.88875>.
 15. Lytvyn, O. (2022), "International tourism: category and development factors", *Economic Horizons*, vol. 1 (19), pp. 95—104. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(19\).2022.275007](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(19).2022.275007).
 16. Marmul, L. O., Chornyi, B. S. and Penkovskiy, V. S. (2022), *Formuvannia tsyfrovyykh finansovykh instrumentiv ta yikh vykorystannia u diialnosti pidpriemstv turystychnoho y hotelno-restorannoho biznesu* [Formation of digital financial instruments and their use in the activities of tourism and hotel-restaurant enterprises], *Ekonomichniy visnyk universytetu*, vol. 55, pp. 126—131. <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2022-55-126-131>.
 17. Dzhyndzhoian, V. V., Teslenko, T. V. and Horb, K. M. (2022), *Innovatsiini tekhnologii v turyzmi ta hostynnosti* [Innovative technologies in tourism and hospitality], Karavela, Kyiv, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 22.02.26

Процеженовано / Revised: 02.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

УДК 658.15:004.738.5 (477)

*С. Ю. Соколюк,**д. е. н., професор, завідувач кафедри підприємництва та бізнес-технологій, Уманський національний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0362-7493>**О. Т. Прокопчук,**д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Уманський національний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7405-2469>**Є. М. Комісаренко,**к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва та бізнес-технологій, Уманський національний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-3302-4707>**Д. О. Мельниченко,**к. е. н., викладач-стажист кафедри підприємництва та бізнес-технологій, Уманський національний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0793-9507>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.63

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ РИЗИКАМИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

S. Sokoliuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship and Business Technologies, Uman National University

O. Prokopchuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance, Uman National University

Ie. Komisarenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Business Technologies, Uman National University

D. Melnychenko,

PhD in Economics, Trainee lecturer at the Department of Entrepreneurship and Business Technologies, Uman National University

DIGITALIZATION AND INNOVATION IN RISK MANAGEMENT FOR TRADING COMPANIES

У статті досліджено сучасні тенденції цифровізації та застосування інновацій у системах управління ризиками торговельних підприємств в Україні. Акцент зроблено на зростаючій важливості комплексного підходу до управління ризиками в умовах нестабільного ринкового середовища, глобальних економічних викликів, коливань попиту та цифровізації бізнес-процесів. Дослідження обґрунтовує інтеграцію організаційних, цифрових та інноваційних механізмів управління ризиками, що дозволяє підвищити прозорість і ефективність внутрішніх процесів, скоротити трансакційні та операційні витрати, а також забезпечити проактивну і адаптивну модель реагування на фінансові, логістичні та ринкові ризики.

Аналіз показав, що цифрові інструменти, зокрема ERP- та CRM-системи, автоматизовані процеси логістики, цифровий моніторинг і аналітичні платформи, сприяють зниженню негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, підвищенню швидкості прийняття управлінських

рішень і стабільності діяльності підприємств. Розглянута динаміка впровадження цифрових технологій у торговельних компаніях України за 2020—2024 рр. свідчить про стійке зростання частки підприємств, що застосовують інноваційні рішення, а також корелює зі зменшенням фінансових втрат та підвищенням стійкості бізнесу після кризових періодів.

Доведено, що синергійна взаємодія організаційних, цифрових та інноваційних механізмів є стратегічною передумовою підвищення адаптивності, конкурентоспроможності та сталого розвитку торговельних підприємств. Практичне значення результатів полягає у формуванні комплексного підходу до управління ризиками, що дозволяє підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, зменшувати втрати, покращувати координацію між відділами та своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Такий підхід забезпечує формування довгострокової стратегії стійкого розвитку і підвищення ефективності функціонування торговельного сектора в умовах високої невизначеності.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з удосконаленням адаптивних моделей ризик-менеджменту, використанням аналітики великих даних та штучного інтелекту для підвищення ефективності та стійкості бізнесу в умовах нестабільного ринкового середовища.

The article examines current trends in digitalization and the application of innovations in risk management systems of trading enterprises in Ukraine. Emphasis is placed on the growing importance of a comprehensive approach to risk management in an unstable market environment, global economic challenges, fluctuations in demand, and the digitalization of business processes. The study justifies the integration of organizational, digital, and innovative risk management mechanisms, which allows for increased transparency and efficiency of internal processes, reduced transaction and operating costs, and a proactive and adaptive model for responding to financial, logistical, and market risks.

The analysis showed that digital tools, in particular ERP and CRM systems, automated logistics processes, digital monitoring, and analytical platforms, contribute to reducing the negative impact of internal and external factors, increasing the speed of management decision-making, and stabilizing business operations. The dynamics of digital technology implementation in Ukrainian trading companies in 2020—2024 show a steady increase in the share of enterprises using innovative solutions, which also correlates with a reduction in financial losses and increased business resilience after crisis periods.

It has been proven that synergistic interaction between organizational, digital, and innovative mechanisms is a strategic prerequisite for increasing the adaptability, competitiveness, and sustainable development of commercial enterprises. The practical significance of the results lies in the formation of a comprehensive approach to risk management, which allows enterprises to optimize business processes, reduce losses, improve coordination between departments, and respond promptly to changes in market conditions. This approach ensures the formation of a long-term strategy for sustainable development and improves the efficiency of the trade sector in conditions of high uncertainty.

Prospects for further research are related to the improvement of adaptive risk management models, the use of big data analytics and artificial intelligence to improve business efficiency and sustainability in an unstable market environment.

Ключові слова: управління ризиками, торговельні підприємства, цифровізація, інновації, автоматизація, прогнозування, ефективність, Україна.

Key words: risk management, trading companies, digitalization, innovation, automation, forecasting, efficiency, Ukraine.

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

Сучасний торговельний сектор України характеризується високою динамічністю, зростанням ринкових

ризиків та підвищеною невизначеністю, що зумовлено як глобальними економічними викликами, так і внутрішніми трансформаціями економіки. Торговельні підприємства змушені працювати в умовах коливань попиту, нестабільності фінансових та логістичних потоків, зростання конкуренції та цифровізації ринку. Це

створює необхідність удосконалення систем управління ризиками, підвищення адаптивності бізнес-процесів і мінімізації негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на діяльність торговельних компаній.

Особливу актуальність набуває використання цифрових та інноваційних рішень для управління ризиками, що дозволяє забезпечити своєчасне виявлення потенційних загроз, прогнозування фінансових і операційних втрат, оптимізацію логістичних і торговельних процесів, а також підвищення прозорості та ефективності управлінських рішень. Вирішення зазначених завдань є ключовим для забезпечення стабільності торговельного сектору, підвищення його конкурентоспроможності та сталого розвитку економіки України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасний науковий дискурс щодо цифровізації та інновацій в управлінні ризиками торговельних підприємств підкреслює інтеграцію технологічних, фінансових та організаційних аспектів. Цифрові інструменти стають ключовими для підвищення ефективності ризик-менеджменту та адаптації бізнесу до швидкозмінного економічного середовища. Д. Карзун (2025) [1] відзначає важливість інтеграції цифрових технологій із фінансовими інструментами для ефективного управління ризиками. М. Скорик і Р. Мужайло (2025) [2] пропонують модель сталого розвитку агробізнесу, де цифровізація поєднується з принципами циркулярної економіки, ESG-стандартами та соціальним партнерством, що підвищує стійкість підприємств.

С. Ю. Соколюк та співавтори (2025) [3] досліджують інноваційні підходи в агробізнесі, акцентуючи на цифрових платформах і електронній комерції. О. Т. Прокопчук і С. Ю. Соколюк (2025) [4] підкреслюють роль агротрейдингу для зменшення логістичних і фінансових ризиків, а електронна комерція слугує драйвером трансформації традиційної торгівлі (Соколюк, Прокопчук, 2025) [5].

В. О. Черелюк (2024) [6] та Ю. В. Шинкарьов (2023) [7] наголошують на методичних і організаційних інструментах управління ризиками у цифровому середовищі, що включають інтегровані системи, аналітичні платфор-

ми та моделі прогнозування. Міжнародні дослідження (Aven, 2016) [9] і звіт Світового банку (2023) [10] підтверджують, що цифровізація підвищує гнучкість та надійність торговельних ланцюгів, знижуючи ризики втрат та простоїв.

Таким чином, сучасні наукові дослідження демонструють, що цифровізація та інновації є ключовими механізмами підвищення ефективності та стійкості торговельних підприємств, поєднуючи фінансові, організаційні та соціально-екологічні аспекти управління ризиками.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даного дослідження є обґрунтування цифрових та інноваційних механізмів управління ризиками торговельних підприємств, підвищення їх адаптивності та ефективності діяльності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні торговельні підприємства функціонують у умовах підвищеної нестабільності ринку, що зумовлює зростання значущості ефективного управління ризиками. Соціально-економічні трансформації, коливання попиту, глобальні кризи та технологічні зміни створюють потребу у впровадженні комплексних механізмів, які дозволяють мінімізувати негативний вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на діяльність компаній. Особливе значення у цьому контексті набувають цифрові та інноваційні підходи, що дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, підвищити оперативність прийняття рішень та забезпечити адаптивність підприємств.

У результаті дослідження встановлено, що ефективність управління ризиками торговельних підприємств залежить не лише від наявності формалізованих процедур контролю, а й від рівня цифрової зрілості підприємства, здатності до аналітичного прогнозування та швидкості обміну інформацією між структурними підрозділами. Це дозволило обґрунтувати необхідність комплексного підходу, що поєднує організаційні, інноваційні та цифрові механізми.

У процесі дослідження ключовим є визначення механізмів управління ризиками торговельних підприємств. Як показано в табл. 1, комплексний підхід включає організаційні, інноваційні та цифрові елементи, що дозволяє підвищити ефективність управління ризиками та адаптивність підприємств у змінних ринкових умовах. Результати аналізу свідчать, що впровадження організаційних і інноваційних механізмів управління ризиками сприяє скороченню транзакційних витрат та підвищенню оперативності прийняття рішень. Узагальнена структура таких механізмів представлена у табл. 1, де зазначено категорії механізмів, ключові напрями та очікуваний ефект для торговельних підприємств.

На відміну від фрагментарного впровадження окремих технологічних рішень,

Таблиця 1. Комплексні механізми управління ризиками торговельних підприємств в Україні

Категорія механізмів	Механізм	Основні напрями	Очікуваний ефект
Організаційні	Управління ризиками	Впровадження політик і процедур контролю	Зменшення операційних та фінансових ризиків
Організаційні	Кооперація між відділами	Синхронізація фінансів, закупівель та логістики	Підвищення ефективності внутрішніх процесів
Інноваційні	Аналітичні моделі	Прогнозування фінансових та ринкових ризиків	Зниження негативного впливу зовнішніх факторів
Інноваційні	Автоматизація процесів	Використання ERP, CRM, систем моніторингу	Скорочення транзакційних витрат, швидше реагування на зміни ринку
Інституційні	Цифрова інтеграція	Взаємодія з державними платформами та ринковими сервісами	Підвищення прозорості і адаптивності підприємств

Джерело: авторська розробка.



Рис. 1. Ефективне управління ризиками торговельних підприємств

Джерело: авторська розробка.

комплексний підхід забезпечує формування синергійного ефекту, який проявляється у зниженні транзакційних витрат, мінімізації операційних ризиків та підвищенні прозорості управлінських процесів.

Встановлено, що впровадження ERP- та CRM-систем сприяє підвищенню точності прогнозування фінансових потоків і управління запасами, що безпосередньо впливає на зменшення ризиків дефіциту товарів або перевантаження складських ресурсів. Автоматизація логістичних процесів дозволяє скоротити часові витрати та підвищити контроль за рухом товарів, що знижує операційні та комерційні ризики.

Додатково, проведений аналіз свідчить, що інтеграція організаційних, інноваційних та цифрових механізмів формує синергійний ефект, який проявляється у:

- зниженні операційних та фінансових ризиків;
- підвищенні прозорості та оперативності управлінських процесів;
- формуванні проактивної моделі управління ризиками, де потенційні загрози ідентифікуються на ранніх етапах і мінімізуються до моменту їх критичного прояву;
- підвищенні адаптивності підприємства до зміни зовнішнього середовища.

На практиці це проявляється у скороченні дефіциту товарів, оптимізації логістичних маршрутів, підвищенні ефективності координації між відділами та зменшенні простоїв у процесах постачання. Комплексний підхід дозволяє підприємствам не лише зменшувати негативні наслідки ризиків, але й отримувати конкурентні переваги за рахунок підвищення гнучкості та оперативності прийняття рішень.

Порівняльний аналіз показав, що поєднання організаційних, інноваційних і цифрових механізмів, деталі-

зоване у табл. 1, є необхідною умовою підвищення ефективності управління ризиками торговельних підприємств. Використання такого комплексного підходу дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, зменшити ризики і підвищити конкурентоспроможність суб'єктів ринку. Крім того, використання аналітичних моделей та цифрового моніторингу ризиків забезпечує перехід від реактивної моделі управління до проактивної, коли ризики ідентифікуються на ранніх етапах та мінімізуються до моменту їх критичного прояву. Саме ця трансформація підходів є ключовим результатом цифровізації управління.

На рис. 1 показано взаємозв'язок трьох основних груп механізмів, що забезпечують ефективне управління ризиками торговельних підприємств: організаційні механізми, цифрові технології та інноваційні механізми.

Організаційні механізми включають політики та процедури, координацію відділів та фінансове планування, що створює базу для системного управління ризиками. Цифрові технології, зокрема ERP та CRM-системи, цифровий моніторинг і платформи даних, забезпечують прозорість, оперативність обміну інформацією та підтримку аналітичних рішень. Інноваційні механізми охоплюють використання аналітичних моделей, автоматизацію процесів і прогнозування ризиків, що дозволяє мінімізувати вплив негативних факторів і підвищити адаптивність підприємства. Перетин трьох блоків у центрі показує формування синергійного ефекту, завдяки якому забезпечується комплексне управління ризиками та підвищується стабільність і ефективність діяльності торговельних підприємств.

Отже, представлена на рис. 1 модель демонструє, що ефективне управління ризиками торговельних підприємств можливе лише за умов інтеграції організаційних, цифрових та інноваційних механізмів у єдину систему. Їх взаємодія формує синергійний ефект, який забезпечує підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, мінімізацію операційних і фінансових ризиків та зміцнення його конкурентних позицій на ринку. Таким чином, комплексний підхід до управління ризиками виступає стратегічною передумовою стабільного та довгострокового розвитку торговельних підприємств.

На рис. 2 показано динаміку впровадження цифрових технологій у торговельних підприємствах України за період 2020—2024 рр.

Відтак на рис. 2 відображено частку підприємств, які використовують ERP-системи, CRM-платформи, автоматизацію логістики та цифровий моніторинг ризиків.

Дані свідчать про поступове зростання рівня цифровізації у 2020—2021 рр., короткочасне зниження у 2022 р. через воєнні та економічні виклики, та відновлення та активне впровадження технологій у 2023—2024 рр. Така тенденція підтверджує зростаюче значення цифрових і інноваційних рішень для підвищення ефективності управління ризиками та стабілізації діяльності торговельних підприємств.

З метою кількісної оцінки впливу цифровізації на фінансову стійкість торговельних підприємств доцільно проаналізувати динаміку частки збиткових підприємств у сфері торгівлі та рівень використання цифрових систем моніторингу ризиків у 2020—2024 рр.

Узагальнені показники, що відображають взаємозв'язок між рівнем цифрової трансформації та адаптивністю підприємств до кризових викликів, наведено на рис. 3.

Аналіз даних рис. 3 свідчить про наявність чіткої тенденції до зниження частки збиткових підприємств у 2023—2024 рр. на тлі активного зростання використання цифрових інструментів моніторингу та прогнозування ризиків. Це підтверджує, що цифровізація виступає важливим чинником підвищення операційної стійкості торговельних підприємств.

Отже, слід зауважити, що представлена динаміка демонструє чіткий взаємозв'язок між рівнем цифровізації та фінансовою стійкістю торговельних підприємств. Пік збитковості у 2022 році відображає системний шок, зумовлений воєнними та логістичними ризиками. Водночас уже у 2023—2024 рр. спостерігається суттєве зниження частки збиткових підприємств на тлі активного зростання використання цифрових систем моніторингу та аналітики ризиків.

Така тенденція свідчить про трансформацію підходів до управління ризиками — від реактивної моделі до проактивної, заснованої на цифровому прогнозуванні та оперативному контролі бізнес-процесів.

Таким чином, інтеграція організаційних, інноваційних та цифрових механізмів управління ризиками створює системний підхід до забезпечення стійкості та конкурентоспроможності торговельних підприємств в умовах швидкозмінного ринкового середовища.

Обґрунтовано, що інтеграція цифрових та інноваційних механізмів дозволяє підвищити адаптивність підприємств до змін ринкової кон'юнктури, зменшити інформаційну асиметрію в управлінських рішеннях, забезпечити оперативність реагування на внутрішні та зовнішні ризики та сформувати довгострокову модель сталого розвитку.

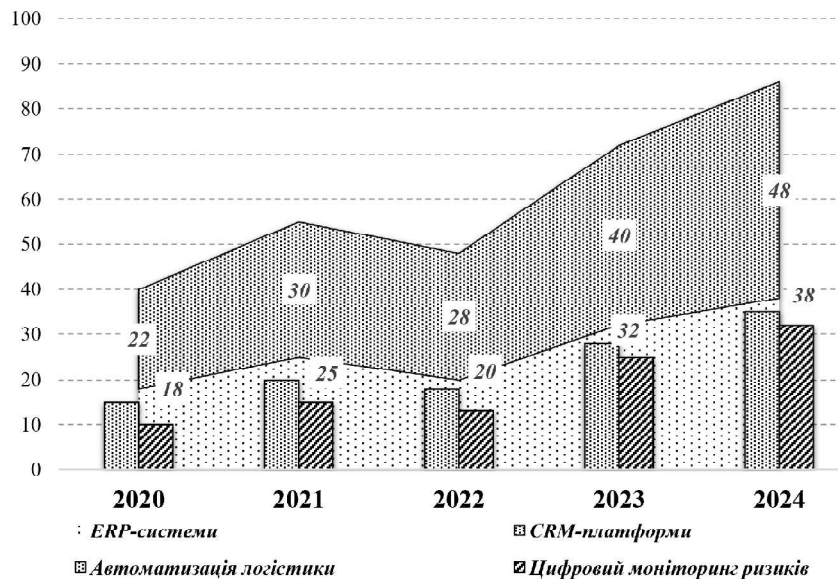


Рис. 2. Динаміка впровадження цифрових технологій у торговельних підприємствах України, % підприємств із впровадженнями інноваційними рішеннями (2020—2024 рр.)

Джерело: узагальнено за даними Державної служби статистики України, аналітичних звітів міжнародних організацій та консалтингових компаній; власні розрахунки авторів.

■ Частка збиткових підприємств у сфері торгівлі, %

■ Частка підприємств, що використовують цифрові системи моніторингу ризиків, %

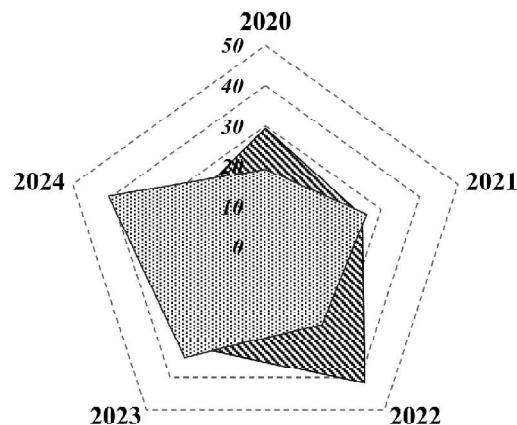


Рис. 3. Динаміка фінансової стійкості та цифровізації торговельних підприємств України у 2020—2024 рр., %

Джерело: узагальнено за даними Державної служби статистики України, аналітичних звітів міжнародних організацій та консалтингових компаній; власні розрахунки авторів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано необхідність формування комплексної системи управління ризиками торговельних підприємств на основі інтеграції організаційних, цифрових та інноваційних механізмів. Доведено, що ефективність управління ризиками визначається не лише наявністю формалізованих процедур контролю, а й рівнем цифрової зрілості підприємства, використанням аналітичних інструментів та здатністю до оперативного інформаційного обміну між структурними підрозділами.

Встановлено, що впровадження ERP- та CRM-систем, автоматизації логістичних процесів і цифрового моніторингу ризиків сприяє зниженню транзакційних витрат, мінімізації операційних і фінансових ризиків, підвищенню точності прогнозування та адаптивності підприємств до змін ринкового середовища. Доведено, що поєднання організаційних і технологічних інструментів забезпечує синергійний ефект, який трансформує систему управління ризиками з реактивної у проактивну модель.

Аналіз динаміки цифровізації торговельного сектору України у 2020—2024 рр. підтвердив тенденцію до зростання рівня впровадження інноваційних рішень, що свідчить про стратегічне значення цифрової трансформації для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

Таким чином, результати дослідження підтверджують доцільність впровадження комплексної цифрово-інноваційної моделі управління ризиками як стратегічної передумови стабільного розвитку торговельних підприємств в умовах високої невизначеності.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з удосконаленням методів кількісної оцінки ефективності цифрових інструментів управління ризиками, розробкою адаптивних моделей ризик-менеджменту для торговельних підприємств та дослідженням впливу штучного інтелекту і аналітики великих даних на підвищення стійкості бізнесу в умовах нестабільного ринкового середовища.

Література:

1. Карзун Д. Інтеграція цифрових технологій у систему управління ризиками з використанням фінансових інструментів. *Journal of Strategic Economic Research*. 2025. № 2. С. 97—109. DOI:10.30857/2786-5398.2025.2.10.
2. Скорик М., Мужайло Р. (2025). Модель сталого розвитку агробізнесу: синергія циркулярності, esg-стандартів і соціального партнерства. *Український економічний часопис*. 2025. № 9. С. 136—142. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-9-23>.
3. Соколюк С. Ю., Прокопчук О. Т., Коротєєв М. А., Жарун О. В., Ролінський О. В. Інноваційні підходи до розвитку торговельного підприємництва в агробізнесі. *Збірник наукових праць Уманського національного університету*. 2025. Випуск 106. Частина 2, С. 277—291. DOI:10.32782/2415-8240-2025-106-2-277-291.
4. Прокопчук О. Т., Соколюк С. Ю. Роль агротрейдингу у формуванні сучасної моделі торговельної діяльності України. *Збірник наукових праць Уманського національного університету*. 2025. Випуск 107, Частина 2: *Економічні науки*. С. 216—227. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-216-227.
5. Соколюк С. Ю., Прокопчук О. Т. Електронна комерція як драйвер трансформації традиційної торгівлі. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2025. Випуск 107, Частина 2: *Економічні науки*. С. 111—119. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-111-119.
6. Черелюк В. О. Організаційне забезпечення ризик менеджменту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 788. DOI:10.18664/btie.88.324925.
7. Шинкарьов Ю. В. Методичний інструментарій управління фінансовими ризиками в процесі цифрової трансформації бізнесу. *Стратегія економічного розвит-*

ку України. 20203. 52, С. 136—144. <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.136.144>.

8. Яценко О. М. Сучасний концептуальний формат агротрейдингу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. № 4. С. 358—363. DOI:10.36887/2415 8453 2022 4 55.

9. Aven T. Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*, 2016. 253 (1), С. 1—13.

10. World Bank. (2023). *Logistics performance and trade facilitation in conflict-affected economies*. Washington, DC: World Bank.

References:

1. Karzun, D. (2025), "Integrating digital technologies into the risk management system using financial instruments", *Journal of Strategic Economic Research*, vol. 2, pp. 97—109. DOI:10.30857/2786-5398.2025.2.10.
2. Skoryk, M. and Muzhailo, R. (2025), "Sustainable development model of agribusiness: Synergy of circularity, ESG standards, and social partnership", *Ukrains'kyj ekonomichnyj chasopys*, vol. 9, pp. 136—142. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-9-23>.
3. Sokoliuk, S. Yu., Prokopchuk, O. T., Korotieiev, M. A., Zharun, O. V. and Rolins'kyj, O. V. (2025), "Innovative approaches to the development of trade entrepreneurship in agribusiness", *Zbirnyk naukovykh prats' Umans'koho natsional'noho universytetu*, vol. 106, no. 2, S. 277—291. DOI:10.32782/2415-8240-2025-106-2-277-291.
4. Prokopchuk, O. T. and Sokoliuk, S. Yu. (2025), "The role of agri-trading in the formation of the modern model of trade activity in Ukraine", *Zbirnyk naukovykh prats' Umans'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 107, no. 2: S. 216—227. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-216-227.
5. Sokoliuk, S. Yu. and Prokopchuk, O. T. (2025), "E-commerce as a driver of the transformation of traditional trade", *Zbirnyk naukovykh prats' Umans'koho natsional'noho universytetu sadivnytstva, Ekonomichni nauky*, vol. 107, no. 2: S. 111—119. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-111-119.
6. Chereliuk, V. O. (2024), "Organizational support for risk management in the context of digitalization", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 88. DOI:10.18664/btie.88.324925.
7. Shynkar'ov, Yu. V. (2023), "Methodological tools for managing financial risks in the process of digital business transformation", *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, vol. 52, S. 136—144. <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.136.144>.
8. Yatsenko, O. M. (2022), "Modern conceptual format of agri-trading", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki*, vol. 4, pp. 358—363. DOI:10.36887/2415 8453 2022 4 55.
9. Aven, T. (2016), "Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation", *European Journal of Operational Research*, vol. 253 (1), pp. 1—13.
10. World Bank. (2023), *Logistics performance and trade facilitation in conflict-affected economies*, World Bank, Washington, DC.

Отримано редакцією журналу / Received: 22.02.26

Професійно рецензовано / Revised: 05. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

УДК 336.02:355.01(477)

*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>
А. І. Бровко,
к. е. н., доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2577-0741>
О. В. Лиса,
к. е. н., доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1870-0481>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.69

ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ПРІОРИТЕТИ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

*S. Kachula,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University
L. Brovko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University
O. Lysa,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University*

TRANSFORMATION AND PRIORITIES OF UKRAINE'S FINANCIAL POLICY IN THE CONTEXT OF A FULL-SCALE WAR

У статті проаналізовано радикальні трансформації фінансової політики України в умовах повномасштабної війни, що вимагають перегляду теоретичних підходів та пріоритетів. Визначено, що ефективність політики залежить від гнучкості, комплексності та урахування об'єктивних економічних законів. Основною рисою фінансової політики сьогодення є її оперативний характер та підпорядкованість потребам національної безпеки і забезпечення стійкості.

Розглянуто зміни у фінансній та монетарній сферах. Досліджено необхідність посилення фінансової спроможності через реформування системи оподаткування та адміністрування, як передбачено Національною стратегією доходів. Підкреслено важливість боротьби з корупцією через цифровізацію. Наголошено на катастрофічному впливі війни на державний борг та необхідності його реструктуризації. Визначено, що основними пріоритетами видатків є оборона та соціальний захист, а також заходи для підвищення фінансової резильєнтності населення (зокрема, через програми мікрокредитування). Зроблено висновок про необхідність системної перебудови фінансових відносин для забезпечення стійкості та подальшого відновлення економіки.

The article provides a comprehensive analysis of the transformation of Ukraine's financial policy under the conditions of full-scale military aggression, accompanied by enormous economic and social losses. It substantiates the need to reconsider theoretical approaches to financial policy, emphasizing its operational nature, flexibility, and subordination to the current tasks of national security and ensuring economic resilience.

The consequences of the military threat and the impact of informal institutions (corruption) on financial relations are analyzed. A critical situation in the field of public finance is identified: a doubling of needs amid shrinking budget resources due to economic destruction and occupation of territories.

The evolution of fiscal policy is examined: from the unprecedentedly liberal conditions of 2022 to a gradual return to pre-war parameters and increased taxation in 2024 to cover the deficit. The risks of strengthening the tax burden on small and medium-sized enterprises are highlighted, as this may lead to further shadowing of the economy. Instead, strategic priorities are proposed, including taxation of high incomes and property, the development of environmental taxes, and a transition to a tax on withdrawn capital.

The contradictory results of monetary policy are analyzed: the preservation of price stability versus the high cost of credit resources and banks' concentration on domestic government bonds. The inadmissibility of exchange rate liberalization under conditions of dependence on international financial assistance (over USD 82.5 billion) is substantiated.

The catastrophic impact of the war on public debt and the necessity of its restructuring with maximum discount and rejection of surrogate debt instruments such as GDP warrants are identified.

Key priorities of expenditure policy include financing defense and social protection, including increasing the financial resilience of the population through employment stimulation and the expansion of microcredit programs.

The conclusion is drawn that systemic changes in financial relations aimed at the country's financial survival and preservation of resilience are critically necessary prerequisites for post-war recovery.

Ключові слова: фінансова політика, публічні фінанси, державний борг, монетарна політика, бюджетний дефіцит.

Key words: financial policy, public finances, public debt, monetary policy, budget deficit.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Фінансова політика є одним з основних напрямків діяльності держави, оскільки від ефективності її реалізації значною мірою залежить здатність органів державної влади повною мірою здійснювати свої повноваження та забезпечувати досягнення пріоритетів національного економічного та соціального розвитку. Обґрунтована, раціональна та ефективна фінансова політика може забезпечити відновлення національної економіки після криз, розвиток пріоритетних секторів економіки, вирішення важливих питань соціального розвитку та покращення добробуту кожного члена суспільства. І навпаки, погано продумана та суперечлива політика може послабити фінансову спроможність держави вирішувати поточні критичні завдання та загострити кризи в різних сферах суспільного життя.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Фінансова політика є унікальною в умовах воєнного стану, оскільки всі рішення, що приймаються державними органами у фінансовому секторі, спрямовані на

забезпечення ефективного фінансування національної оборони від іноземного вторгнення та мінімізацію економічних, соціальних та екологічних наслідків військових дій. Це вимагає поглиблених академічних досліджень усіх аспектів формування та реалізації фінансової політики в реаліях воєнного часу. Такі вчені, як Т. Богдан, В. Дем'янишин, А. Крисоватий, Т. Єфименко, О. Кириленко, В. Горин, Б. Данилишин, З. Лободіна, І. Луніна, В. Опарін та інші зробили значний внесок у наукову аргументацію цього питання. Однак розвиток воєнних ситуацій важко передбачити, що вимагає високої адаптивності фінансової політики до змін у різних сферах, таких як політика, безпека, економіка та соціальна сфера. Тому вченим необхідно постійно зосереджуватися на питанні національної фінансової політики.

МЕТА СТАТТІ

Метою цієї статті є розкрити характеристики фінансової політики воєнного часу, оцінити практику її впровадження та, виходячи з цього, дослідити напрямки її розвитку з урахуванням сучасних реалій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Україна стикається з безпрецедентними національними викликами у реагуванні на масштабну війну, яка вимагає перебудови всіх аспектів діяльності держави та суспільства. Україна зазнала величезних економічних, соціальних та екологічних втрат через війну, і існування держави залишається під загрозою. Для забезпечення повноцінної та ефективної оборони держави від зовнішньої агресії та зменшення руйнівного впливу війни на економічну систему та суспільне життя необхідно впроваджувати ефективну та комплексну національну фінансову політику. Це вимагає перегляду теоретичних методів розуміння фінансової політики з урахуванням сучасних реалій. Ефективність фінансової політики залежить від реалізації її принципів: дотримання об'єктивних економічних законів суспільного розвитку; гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища; врахування досвіду впровадження фінансової політики на ранніх етапах формування держави, а також досвід інших країн, необхідне всебічне розуміння врахування цілей та завдань національної політики в інших сферах суспільного життя під час формулювання фінансової політики, а також інтеграції стратегічних і тактичних пріоритетів у розвиток фінансового сектору.

Середовище державної фінансової політики складається з численних різних за походженням явищ та процесів. Ці явища та процеси впливають на цілі, напрямки та завдання національної фінансової політики та визначають конкретні методи використання фінансових інструментів для досягнення цих цілей. В умовах тотальної війни військові загрози з боку інших країн мають найбільший вплив на всі аспекти фінансової політики, оскільки уряди змушені реструктурувати фінансову систему для функціонування у військовому режимі. У країнах з недосконалими демократичними системами неформальні інститути, такі як корупція, лобіювання заради особистої вигоди та марнотратство державних коштів, мають значний вплив на фінансові відносини в усіх сферах фінансової системи.

Під час війни ситуація з державними фінансами є особливо складною. Через серйозні економічні збитки та скорочення бюджетної ресурсної бази, потреба у фінансових ресурсах, необхідні для виконання державних функцій, майже подвоїлися. Після початку повномасштабної війни з росією уряд швидко запровадив низку заходів для забезпечення виживання бізнесу та населення в умовах високих ризиків для безпеки. У 2022 році уряд запровадив безпрецедентно пом'якшені умови оподаткування та подання звітності, скасувавши штрафи для платників податків, які не сплачували податки або не подавали звіти вчасно [1]. Однак, зі стабілізацією внутрішньої ситуації та тиском з боку міжнародних партнерів, уряд був змушений поступово відновити довоєнну податкову систему та підвищити рівень податків у 2024 році, щоб компенсувати дефіцит бюджету.

Ефективність монетарної політики України воєнного часу була неоднозначною [2]. З одного боку, уряд підтримував цінову стабільність та тримав девальвацію гривні в межах керованого діапазону; з іншого боку, через неправильну оцінку інфляційних тенденцій, високі

кредитні витрати та зменшення економічного кредитування перешкоджали економічному відновленню. Крім того, перехід до системи плаваючого обмінного курсу прискорив виснаження валютних резервів країни, тоді як висока облікова ставка Національного банку України призвела до того, що банки зосередили свої операції на купівлі державних облігацій, а не на збільшенні кредитування економіки. Під час війни Україна отримала 82,5 мільярда доларів США допомоги від міжнародних партнерів, з яких понад 60 мільярдів доларів США було використано для підтримки стабільності обмінного курсу, що також збільшило витрати уряду на обслуговування боргу. З огляду на те, що приплив капіталу значною мірою залежить від фінансової допомоги країн-партнерів, а також на серйозний торговельний дефіцит (який у 2023 році перевищив 29 мільярдів доларів США), скасування валютного контролю та лібералізація режиму обмінного курсу є неприйнятними. Реалії війни призвели до фундаментальних зрушень у всіх аспектах національної економічної політики. Зокрема, національна фінансова політика зазнала глибокої трансформації, швидко адаптуючись до нової реальності. Пріоритети довоєнної фінансової політики були відкладені до моменту "покращення ситуації", а її основний принцип змістився на швидке реагування на потреби країни в захисті від іноземного вторгнення та мінімізацію негативного впливу війни на соціально-економічну ситуацію. У цьому контексті розгляд стратегічних пріоритетів фінансової політики є недоречним, оскільки важко об'єктивно передбачити, як країна відновиться після активної фази війни. Тому важливою рисою сучасної фінансової політики є її оперативний характер, підпорядкування поточним завданням національної безпеки, забезпечення економічної стабільності та підтримки рівня життя громадян. Однак необхідність швидкого прийняття управлінських рішень з фінансових питань означає, що методи управління, що використовуються для формування та реалізації цих рішень, часто зберігаються, створюючи передумову для забезпечення ефективності фінансової політики.

З огляду на серйозні ризики для безпеки, першочерговим завданням національної фінансової політики має бути належне фінансування потреб виживання та оборони країни. Подібні твердження можна знайти в "Основних засадах грошово-кредитної політики на період воєнного стану в Україні" [3], де зазначено, що за нинішньої складної воєнної ситуації "першочергового значення набуває забезпечення надійного та стабільного функціонування банківської і фінансової системи країни, а також максимальне забезпечення потреб оборони України, безперебійного функціонування системи державних фінансів та об'єктів критичної інфраструктури" [3]. Очевидно, що цей опис пріоритетів монетарної політики виходить за межі власних рамок, окреслюючи пріоритети загальної національної фінансової політики.

Війна призвела до змін у різних складових фінансової політики держави, особливо в бюджетній сфері.

Витрати на оборону (включаючи закупівлю та виробництво зброї, грошові виплати військовим), фінансова підтримка переміщених підприємств та соціальне забезпечення внутрішньо переміщених осіб, у поєднанні зі все

більш обмеженими джерелами національних доходів, призвели до різкого зниження можливостей формування доходів бюджету. Знищення промислових зон та окупація однієї п'ятої частини країни призвели до втрати економічного потенціалу, що серйозно вплинуло на бюджетні доходи. Очевидно, що за цих обставин Україна була змушена активувати спеціальну фінансову систему та внести суттєві корективи у свою бюджетну та монетарну політику. Основними завданнями національної бюджетної політики воєнного часу є: раціональна побудова національних бюджетних доходів, ефективне управління державним боргом, забезпечення функціонування системи соціального забезпечення та запобігання різкому зниженню бюджетної стійкості.

Очевидно, що ліберальний режим оподаткування, запроваджений на початку масштабної війни, не може підтримуватися нескінченно за умов гострого дефіциту бюджетних ресурсів. У Меморандумі про економічну та фінансову політику, щодо якого було досягнуто згоди щодо відновлення співпраці з Міжнародним валютним фондом у грудні 2023 року, уряд України зобов'язується провести податкові реформи, спрямовані на підвищення фіскальної спроможності, справедливості та зручності для платників податків (що також сформульовано як невідкладні завдання в Національній стратегії доходів до 2030 року, прийнятій урядом наприкінці 2023 року). Хоча цей документ містить довгий перелік добре сформульованих завдань щодо реформування податкової системи, їх можна звести до двох ключових напрямків: один напрямок стосується підвищення фіскальної ефективності, а також перегляду елементів регуляторної ефективності податків і зборів; інший — покращення процесів управління платежами, завдяки чому ефективно бореться з корупцією шляхом спрощення процедур, посилення нагляду, підвищення прозорості між платниками податків та органами влади.

Щодо перспектив реформування податкової системи, зазначимо, що згідно з Бюджетною декларацією на 2025—2027 роки, окрім поступового підвищення ставки акцизного податку на тютюнові вироби та паливо відповідно до угоди між Україною та ЄС, елементи основних податків та зборів не зазнають суттєвих змін. Однак, через прорахунки в бюджетному плануванні, уряд визнав наявність непокритого дефіциту бюджету, що перевищує 0,5 трлн грн, у другій половині 2024 року. Тому постало питання підвищення податків для збалансування потреб бюджету. Відповідно, з 1 жовтня 2024 року набули чинності інноваційні заходи в податковому законодавстві. Ці заходи включають підвищення ставки військового збору та поширення його на ФОП, посилення вимог до звітності щодо податку на доходи фізичних осіб та податку на прибуток, встановлення вищих ставок податку на прибуток для банків та інших фінансових компаній, а також збільшення податкового навантаження на аграрний сектор [4].

Економісти вважають, що фіскальний вплив таких реформ може сягнути від 250 до 280 млрд грн, але це лише короткостроковий ефект [5]. У довгостроковій перспективі посилення податкового тиску на малі та середні підприємства призведе до поглиблення тінізації економіки, приховування заробітної плати, економічної стагнації та безробіття для багатьох платників податків.

Держава знову намагається вирішити бюджетну проблему, жертвуючи інтересами платників податків, замість того, щоб вживати заходів щодо посилення податкового тиску на великі підприємства, таких як підвищення податків на майно, податків на надприбутки від фінансових інвестицій, а також підвищення акцизного податку, податків на споживання та багатство [6]. Ми вважаємо, що стратегічно ключовими пріоритетами податкової політики повинні бути розробка екологічних податків, реформування системи оподаткування прибутку підприємств, заміна існуючих податків податками на приріст капіталу та підвищення ефективності регулювання акцизного оподаткування. Це не лише збільшить доходи, але й сприятиме підвищенню справедливості податкової системи.

Існує велика надія на "перезавантаження" фіскальних контролюючих органів для покращення процесів адміністрування податків. Однак, як зазначають експерти, уряд продовжує зволікати з реформами митних та податкових органів, що може збільшити доходи бюджету на 100—160 млрд грн щорічно [7]. Наразі найскладнішою проблемою у взаємодії податкових органів та платників податків вважаються недоліки в роботі СМКОР (автоматизованої системи контролю за відповідністю розрахунків податкових накладних/коригувань критеріям оцінки ризиків). Це призводить до того, що платники податків виводять до 40 млрд грн обігових коштів зі свого обороту та збільшують свої витрати. Реформи Бюро економічної безпеки, яке має бути основним органом боротьби з економічними злочинами, також фактично не розпочалися.

Тому нинішні розмови про "відновлення роботи" податкових та митних органів є радше декларацією, ніж реальними діями. Крім того, це не слід розглядати як панацею для вирішення проблем податкової системи, оскільки досвід створення великої кількості антикорупційних органів не знизив рівень корупції в Україні. Якщо суспільство справді не виробить концепцію нетерпимості до корупції, цю проблему важко вирішити. Вихід із цієї скрутної ситуації полягає в максимальному застосуванні цифрових технологій на всіх етапах податкового адміністрування та мінімізації прямих контактів між платниками податків та податковими органами. При виконанні податкових зобов'язань також має бути врахований принцип презумпції невинуватості. В рамках існуючої системи взаємодії та координації з органами фіскальної контролю платники податків повинні постійно доводити, що вони не ухилялися від сплати податків. [5].

Боргова ситуація України різко змінилася під час війни — ризик боргового забезпечення поступово зменшувався до масштабного вторгнення, але війна мала катастрофічний вплив на показники державного боргу. Під час війни вкрай важливо дотримуватися певних правил боргової політики: обсяги позик повинні контролюватися до рівня, за якого прибутковість не досягає критичних порогів; джерела фінансування не повинні спонукати до прийняття грошово-кредитного фінансування; умови внутрішнього фінансового ринку повинні бути достатніми для підтримки випуску та обігу державних боргових інструментів; а міжнародні ринки повинні забезпечувати залучення коштів на прийнятних умовах [8].

Ми вважаємо ці правила вірними, але за нинішніх умов їх дотримання є радше бажанням, ніж реальністю. Основна увага має бути зосереджена на покращенні структури державного боргу, подальшому зменшенні частки боргу перед комерційними кредиторами та реструктуризації боргових цінних паперів, прив'язаних до темпів зростання ВВП. Під час реструктуризації "комерційного" боргу, спираючись на досвід інших країн, урядам необхідно максимально мінімізувати дисконтні ставки. Ми вважаємо, що дисконтна ставка повинна бути не менше 60%. Майбутнім урядам слід уникати емісії боргових цінних паперів типу ВВП-варантів, оскільки це призведе до високих потенційних витрат на бюджет [9]. У цьому випадку уряд зможе забезпечити стабільність боргової ситуації та мінімізувати ризик дефолту, що позитивно вплине на перспективу залучення ресурсів для національної відбудови після війни.

Ще одним важливим напрямком фінансової політики воєнного часу є політика у сфері державних витрат. уряд повинен посилити контроль за виконанням видатків державного бюджету, використовувати різні механізми та стимули для посилення фінансової дисципліни, зменшення корупції та масштабів тіньової економіки [10]. Ефективним інструментом посилення контролюваності державних витрат є розширення каналів участі громадськості в управлінні бюджетом та розвиток різних форм участі громадськості в прийнятті бюджетних рішень. Хоча ми погоджуємося з цією позицією, ми все ж вважаємо, що її реалізація залежить від подолання інертності суспільства та підвищення обізнаності громадськості з бюджетних питань. В іншому випадку розширення впливу громадськості на управління бюджетними ресурсами може призвести до нееластичності та збільшення бюрократичних перешкод. Під час воєнного часу другим за величиною напрямком бюджетних витрат після оборони є соціальне забезпечення населення. Забезпечення захисту населення від руйнівних наслідків війни є вирішальним кроком для виконання державою своєї ролі соціального інституту, покликано захищати інтереси свого народу та громадян. Війна змушує державу зосередити свою першочергову увагу на мінімізації негативних наслідків військових дій, насамперед зростання безробіття, безпритульності та переміщення населення, тобто кількості людей, які потребують допомоги [11].

Соціальна політика повинна ґрунтуватися на принципах соціальної солідарності суспільства та турботи про добробут кожної людини. Окрім надання соціальної компенсації жертвам військових дій, соціальне забезпечення населення воєнного часу повинно включати заходи щодо підвищення їхньої економічної стійкості. Це стосується надання соціальних трансфертів та інших форм допомоги вразливим групам для сприяння зайнятості та підприємництва, таких як надання мікрокредитів підприємствам. У деякій академічній літературі зазначається, що не кожен має потенціал до підприємницької діяльності, тому масштабна така допомога може призвести до марнування ресурсів та неефективності. Однак значна частина громадян, які є вимушено переміщеними, стали ними не добровільно, а радше змушені опинитися у вразливому становищі. Багато з них досягли успіху ще до війни, тому допомога у відкритті бізне-

су не лише допоможе їм адаптуватися до нового середовища проживання, але й створить додаткові робочі місця та податкові надходження. Тому українська програма "еРобота" (яка надає гранти для власників малого бізнесу) та Програма пільгових кредитів 5-7-9 повинні бути не лише продовжені, але й значно розширені. Також рекомендується впроваджувати аналогічні програми на регіональному та місцевому рівнях.

Житло є однією з основних потреб людей, що визначає якість їхнього життя; тому проблему широкомасштабних пошкоджень житла терміново потрібно вирішити. Хоча Україна запустила програму реконструкції житла "еВідновлення", метою якої є фінансування ремонту та придбання житла, обсяги її реалізація все ще недостатні. Необхідно розглянути можливість створення механізму фонду соціального житла на рівні місцевих громад, при цьому кошти на будівництво надходять від донорських установ та бюджетних ресурсів, а також потенційно запровадити модель державно-приватного партнерства. Це створить умови для вирішення житлових проблем внутрішньо переміщених осіб (включаючи пенсіонерів та інші вразливі групи населення). Водночас, початок будівництва житла стимулюватиме розвиток будівельної галузі, що позитивно вплине на післявоєнне економічне відновлення країни.

Враховуючи серйозні ризики для безпеки, першочерговим завданням державної фінансової політики має бути забезпечення достатнього фінансування для забезпечення фінансового виживання країни та потреб оборони.

ВИСНОВКИ

Системні виклики, з якими останнім часом стикається країна, вимагають збалансованої та науково обґрунтованої фінансової політики, яка забезпечить передумови для підтримки стабільності фінансової системи України в цей складний період державотворення. В умовах тривалої повномасштабної війни складні завдання забезпечення економічної стабільності, пом'якшення руйнівного впливу війни на добробут населення та створення передумов для відбудови повоєнної економічної системи є вирішальними. Для досягнення цих цілей необхідно реструктуризувати фінансові відносини між різними складовими фінансової системи, реформувати формування та використання державних фінансових ресурсів, а також забезпечити перерозподіл ресурсів, зосереджуючи їх на найважливіших для країни видах діяльності. Системні реформи фінансових відносин повинні знайти відображення у реалізації фінансової політики держави.

Література:

1. Заруцька О. П., Качула С. В., Добровольська О. В., Сальникова Т. В. Реалізація бюджетно-податкової політики в Україні в умовах нестабільності. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 24. С. 7—15. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/12118>
2. Масюк Ю. В. Безпека банківської системи в контексті фінансово-економічної безпеки держави. International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences". 2023. № 5. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5-8912>

3. Основні засади грошово-кредитної політики на період воєнного стану в Україні: Схвалено рішенням Ради Національного банку України від 15.04.2022 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/files/hJTwdlrBPNWeMzk>

4. Тимонов А. Підвищення податків в Україні: ключові положення закону та ризики. URL: https://biz.ligazakon.net/analitics/231164_pdvishchennya-podatkv-v-ukran-klyuchov-polozhennya-zakonu-ta-riziki

5. Горин В. П., Була П. В., Чорноус В. С. Податкова політика України в умовах воєнного часу: реалії, безпекові виклики та перспективи подолання. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 18. С. 23—31. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/52087>

6. Луніна І. О., Білоусова О. С., Фролова Н. Б. Особливості формування фінансового простору у воєнний та поствоєнний періоди. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 20—27. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5161&i=3>

7. Длігач А. Зростання податків: тактична перемога чи стратегічна поразка? URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/07/9/716401/>

8. Кудряшов В. П. Фінансове забезпечення публічних витрат. Економіка України. 2023. № 3 (736). С. 37—57.

9. Горин В. П., Квасниця О. В., Романків А. А. Тенденції фінансування бюджетного дефіциту та пріоритети боргової політики України в умовах війни. Ефективна економіка. 2023. № 9. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2152/2179>

10. Єфименко Т. Управління державними фінансами в період воєнного стану і повоєнної відбудови України: науковий супровід трансформацій. Фінанси України. 2023. № 1. С. 7—25.

11. Літинська В. А. Особливості соціальної політики України в умовах воєнного стану. Економіка України. 2023. № 1 (734). С. 61—73.

References:

1. Zarutskaya, O. P., Kachula, S. V., Dobrovolska, O. V. and Salnykova, T. V. (2024), "Implementation of fiscal policy in Ukraine in conditions of instability", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 24, pp. 7—15, available at: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/12118> (Accessed: 17 November 2025).

2. Masiuk, Y. V. (2023), "Security of the banking system in the context of financial and economic security of the state", *International Scientific Journal Internauka. Series: Economic Sciences*, [Online], vol. 5. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5-8912>.

3. National Bank of Ukraine (2022), "Basic principles of monetary policy for the period of martial law in Ukraine", [Online], available at: <https://bank.gov.ua/ua/files/hJTwdlrBPNWeMzk> (Accessed: 19 November 2025).

4. Timonov, A. (2024), "Tax increase in Ukraine: key provisions of the law and risks", *LIGA ZAKON*, [Online], available at: https://biz.ligazakon.net/analitics/231164_pdvishchennya-podatkv-v-ukran-klyuchov-polozhennya-zakonu-ta-riziki (Accessed: 22 November 2025).

5. Goryn, V. P., Bula, P. V. and Chornous, V. S. (2024), "Tax policy of Ukraine in wartime: realities, security challenges and prospects for overcoming them", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 18, pp. 23—31, available

at: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/52087> (Accessed: 10 November 2025).

6. Lunina, I. O., Bilousova, O. S. and Frolova, N. B. (2022), "Peculiarities of the formation of the financial space in the war and post-war periods", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 20—27, available at: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5161&i=3> (Accessed: 29 November 2025).

7. Dligach, A. (2024), "Tax growth: tactical victory or strategic defeat?" *Ekonomichna pravda*, 9 July, available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/07/9/716401/> (Accessed: 19 December 2025).

8. Kudryashov, V. P. (2023), "Financial support for public spending", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 3, pp. 37—57.

9. Goryn, V. P., Kvasnytsia, O. V. and Romankiv, A. A. (2023), "Trends in financing the budget deficit and priorities of Ukraine's debt policy in times of war", *Efektivna ekonomika*, vol. 9, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2152/2179> (Accessed: 03 December 2025).

10. Yefymenko, T. (2023), "Public finance management during martial law and post-war reconstruction of Ukraine: scientific support for transformations", *Finansy Ukrainy*, vol. 1, pp. 7—25.

11. Litynska, V. A. (2023), "Peculiarities of social policy of Ukraine under martial law", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 1, pp. 61—73.

Отримано редакцією журналу / Received: 25.02.26

Профцензовано / Revised: 03.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

<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

І. П. Соловій,
д. е. н., професор, професор кафедри економіки, туризму та рекреації,
Національний лісотехнічний університет України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5885-6264>

П. К. Динька,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Національний лісотехнічний університет України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7446-9951>

Т. В. Вайданич,
старший викладач кафедри маркетингу та логістики,
Національний лісотехнічний університет України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-9930-5310>

Т. М. Гоголь,
Аспірант, Національний лісотехнічний університет України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2412-1233>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.75

СОЦІО-ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ІНВЕСТИВАННЯ В ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО В УМОВАХ РАДИКАЛЬНОГО РЕФОРМУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЗЮ

I. Soloviy,
Doctor of Economic Sciences,
Professor, Professor of the Department of Economics, Tourism and Recreation, Ukrainian National Forestry University
P. Dynka,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management, Ukrainian National Forestry University
T. Vaidanich,
Senior Lecturer of the Department of Marketing and Logistics, Ukrainian National Forestry University
T. Hohol,
Postgraduate student, Ukrainian National Forestry University

**SOCIO-ECOLOGICAL AND ECONOMIC EFFICIENCY OF INVESTING IN FORESTRY IN THE
CONTEXT OF RADICAL REFORM OF THE SECTOR'S MANAGEMENT**

У статті досліджуються теоретико-методичні засади оцінювання соціо-еколоого-економічної ефективності інвестування в лісовий сектор України в умовах його радикального реформування та створення унітарного суб'єкта господарювання Державного підприємства "Ліси України". Проаналізовано вплив інституційних трансформацій на інвестиційний клімат галузі.

Особливу увагу приділено необхідності інтегрування вартості екосистемних послуг та збереження біорізноманіття у традиційні моделі оцінювання ефективності інвестування у лісогосподарське виробництво. Запропоновано комплексний підхід до визначення ефективності капіталовкладень, який, на відміну від існуючих, враховує довгострокові соціальні ефекти, екологічні витрати і ризики.

Доведено, що збалансоване соціо-еколого-економічне інвестування є безальтернативним механізмом збільшення внеску лісового господарства у валовий внутрішній продукт держави, забезпечення сталого розвитку лісового сектору та повоєнного відновлення лісоресурсного потенціалу України.

The article provides a comprehensive study of theoretical, methodological and applied aspects of assessing the socio-ecological and economic effectiveness of investing in the forestry sector of Ukraine's economy in the context of radical institutional transformations associated with the establishment of a single state-owned specialised enterprise, State Enterprise 'Forests of Ukraine'. The impact of the centralisation of management functions on the formation of the investment climate in the industry and the efficiency of financial flows distribution have been analysed.

A critical disparity in investment support for a national domestic forestry sector has been identified when compared to European Union countries, based on a comparative analysis of statistical data. It has been established that the specific volume of capital investments in Ukraine (5.94 USD/ha) is almost four times lower than the European average (24.00 USD/ha), which significantly hinders technological modernisation and the transition to close to nature forestry. Attention is drawn to the fact that the low share of forestry in the structure of gross added value (approximately 0.5-0.7%) is a consequence of outdated accounting methodology, which ignores the ecosystem services value and social externalities, as well as the contribution of forestry to biodiversity conservation.

There is a clear case for changing the way we evaluate the effectiveness of investment projects, moving away from purely commercial criteria such as NPV and ROI towards an integrated indicator of socio-ecological and economic efficiency. Studies have shown that, in war and post-war contexts, investment priorities should include not only the renewal of logging equipment, but also the development of material resources for forest restoration and reforestation, demining, and recreational infrastructure development.

The prospects for developing a conceptual model of balanced investment are outlined. This model provides for the diversification of funding sources and the introduction of a system of sustainable development indicators to monitor the effectiveness of invested funds. It is concluded that the only way to ensure the competitiveness of the industry and Ukraine's fulfilment of its European integration commitments in the field of environmental protection, as well as the tasks of the State Forest Management Strategy of Ukraine until 2035, is to increase the socio-ecological and economic efficiency of investments.

Ключові слова: інвестування; соціальні ефекти; екологічні ефекти; економічні ефекти, лісове господарство.

Key words: investment; social effects; environmental effects; economic effects; forestry.

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

Проблема інвестування у ліси та лісове господарство стосується усіх рівнів управління — від глобального до локального. У звіті Екологічної програми ООН (UNEP) про стан фінансування лісів на глобальному рівні [1] зазначено, що для реалізації потенціалу лісів до 2030 р. необхідно потроїти відповідні інвестиції. Сьогодні ліси залишаються значно недофінансованими: щорічні інвестиції повинні збільшитися з 84 млрд дол. США у 2023 р. до 300 млрд дол. США до 2030 р. і 498 млрд дол. США до 2050 р.. Приватне фінансування лісового господарства залишається скромним — 7,5 млрд дол. США у 2023 р., причому більшість коштів спрямовується на ринки з меншим ризиком. Водночас

субсидії, що потенційно шкідливі для довкілля у 2023 р. сягнули 406 млрд дол. США. До того ж, станом на листопад 2024 р. приватні фінансові установи надали активне фінансування компаніям з високим ризиком знеліснення на суму близько 8,9 трлн дол. США [2].

Нова Лісова стратегія Європейського Союзу до 2030 року [3], яка є флагманською ініціативою Європейського зеленого курсу, розглядає ліси та лісове господарство як у контексті традиційної економічної діяльності, так і у контексті зростання їхнього впливу на глобальні кліматичні зміни і довкілля, загалом. Ці два аспекти взаємозумовлюють третій рівноправний з ними аспект — соціальний, адже тільки сталість економічної та природоохоронної діяльності може забезпечити сталий розвиток людських спільнот на локальному і регіональному рівнях, а отже і розвиток людської цивілізації на глобальному рівні.

Враховуючи непропорційність зростання значення багатфункціональної ролі лісів і традиційних напрямів лісокористування та загрози в динамічному локальному чи глобальному переважанні екологічних, економічних чи соціальних складових лісокористування, в Стратегії наголошується на важливості досягнення балансу між екологічними, соціальними та економічними сегментами використання лісових ресурсів [3]. Насамперед, зростаючі вимоги до використання потенціалу соціально-економічних функцій лісів повинні у повній мірі реалізуватися шляхом стимулювання попиту та підвищення вимог до довговічності виробів з деревини, безумовного забезпечення принципів сталості у використанні лісових ресурсів для потреб біоенергетики, сприяння розвитку нетрадиційних напрямів лісової біоекономіки, до прикладу, таких як екотуризм.

Стратегія [3] також акцентує увагу на проблемах захисту, збереження та відновлення лісів в країнах ЄС, зростанні їх ролі у боротьбі з кліматичними змінами, протидії втратам біорізноманіття, забезпечення стійкості та багатфункціональності лісових екосистем.

Державна стратегія управління лісами України до 2035 року визначає одними із першочергових завдань "необхідність забезпечення балансу між екологічними, економічними та соціальними функціями ведення лісового господарства" [4], а також удосконалення розподілу функцій державного управління, контролювання та безпосереднього провадження лісгосподарської діяльності. Серед еколого-економічних проблем, які вимагають нагального вирішення, виокремлено відсутність дієвих економічних стимулів, орієнтованих на впровадження сучасних екологічно безпечних технологій або їхніх елементів, охорону, захист, та розширене відтворення лісів. Серед соціальних проблем відзначено низький рівень довіри громадянського суспільства до лісівників та "недостатнє представництво жінок у лісовому господарстві, особливо на керівних та відповідальних посадах..." низьку відвідуваність лісів громадянами з метою відпочинку та недостатнє забезпечення лісових локацій рекреаційною та екоосвітньою інфраструктурою для масового відпочинку громадян [4].

Таким чином, комплексне дослідження і розв'язання сукупності соціальних, екологічних та економічних проблем стає фундаментальним підґрунтям для розроблення ефективних стратегій сталого розвитку лісового господарства. Водночас, потреба балансування екологічних, соціальних та економічних складових сталості для синергетичного забезпечення соціальних та економічних вигод від лісгосподарювання та підтримання стійкості лісових екосистем вимагає широкого залучення внутрішніх та зовнішніх джерел інвестиційних ресурсів на засадах інтегрованого соціально-еколого-економічного обґрунтування їхньої ефективності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сутнісно-змістовні засади, соціо-еколого-економічних проблем природокористування і лісокористування закладалися в Україні в кількох наукових центрах. Зокрема, в рамках львівської школи ефективності природокористування вони досліджуються в роботах Ю.Ю. Туниці [5], І.М. Синякевича [6], А.М. Дейнеки [7], І.П. Соловія [8] та інших науковців. Соціо-еколого-економічна ефективність природокористування трактується

як співвідношення інтегрального соціально-еколого-економічного ефекту до сумарних соціальних, екологічних та економічних витрат.

Т.С. Ніколаєнко [9], досліджуючи соціо-еколого-економічну ефективність землекористування в умовах України, зосереджується на її просторових аспектах. Лелеченко А.П. [10] розглядає забезпечення соціально-еколого-економічної безпеки як визначальну умову сталого розвитку регіонів. О.О. Бендасюк [11], обґрунтовуючи сутність соціо-еколого-економічної парадигми сталого розвитку, аналізує генезу та органічну єдність основних типів взаємозв'язків, насамперед, еколого-економічних, соціально-економічних та соціально-екологічних, які формуються у різних сферах соціо-еколого-економічної діяльності та є виключно важливими для сталого розвитку сільських територій. Економічне оцінювання еколого-соціальних функцій лісів як умова просторового лісогосподарювання розглядається в роботі Є.В. Мішеніна [12].

Проблеми інвестиційно-інноваційного забезпечення розвитку лісового сектору України досліджуються в роботі О.М. Дзюбенка [13]. Автор обґрунтовує принципи, цілі та завдання державної, інвестиційно-інноваційної стратегії розвитку лісового сектору, а також робить висновок про нагальну необхідність входження лісгосподарських підприємств на вітчизняні та іноземні ринки позикового капіталу та створення інституційних умов для їх участі в міжнародних інвестиційних проектах.

Соціо-еколого-економічні проблеми менеджменту лісових ресурсів також досліджуються іноземними науковцями. Зокрема, в роботі Р. Гансманна [14] акцентується увага на ключових аспектах соціальної, екологічної та економічної синергії лісів для сталого розвитку та робиться застереження, що ця синергія суперечить проектам, які передбачають масштабне використання лісів для економічних потреб, насамперед, для виробництва енергії.

У публікації Кадман Т. і Кель М. [2] зазначено, що фінансовий світ неохоче інвестує в стале лісове господарство, тому що такі інвестиції є ризикованим через динамічність природи та зовнішні потрясіння (лісові пожежі, бурі або посухи). Проте, протягом багатьох років розроблено низку економічних, соціальних, екологічних та управлінських ініціатив для оцінювання або звітування про стале лісове фінансування (SFF — Sustainable Forest Finance). Автори роблять висновок, що потрібно докласти більше зусиль, щоб допомогти інвесторам та зацікавленим сторонам подолати нинішню складність взаємозв'язків усталеної концепції сталого лісового господарства (SFM) і фінансової концепції SFF як основи сталого інвестування, щоб "побачити ліс за деревами" [2].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження сучасного стану, проблем та перспектив підвищення соціо-еколого-економічної ефективності інвестування у лісгосподарське виробництво в контексті радикального реформування управління лісами і лісовим господарством України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Роль і значення лісового господарства як галузі національної економіки, метою якої є "забезпечення ефективної

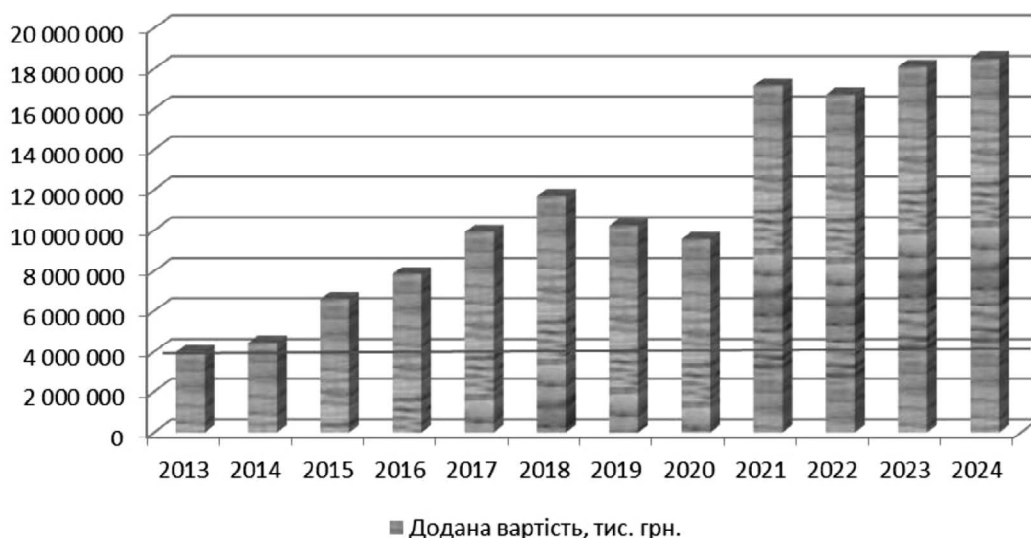


Рис. 1. Обсяги доданої вартості лісового господарства і лісозаготівель у національній валюті

Джерело: сформовано на основі [17].

охорони, належного захисту, раціонального використання та відтворення лісів, а також підвищення їх продуктивності з урахуванням екологічних, економічних, соціальних та інших вимог" визначається в Лісовому кодексі України [15].

У порівнянні з країнами ЄС лісове господарство нашої держави має такі особливості як [16]:

- майже вдвічі нижчий відсоток лісистості (15,9%), що майже вдвічі нижче від середньоєвропейського рівня (33-34 %);

- різноманітність типів лісу у різних природно-географічних зонах, що зумовлює суттєві регіональні особливості ведення лісгосподарської діяльності;

- майже 50% лісів пріоритетного екологічного значення з обмеженнями експлуатаційного лісокористування;

- стала тенденція до зростання частки заповідних лісів, яка вже складає 16,1 %;

- лісовий фонд наданий у постійне користування кільком десяткам лісокористувачів різних категорій, які підпорядковуються профільним і непрофільним міністерствам та відомствам;

- значні площі лісів, які зазнають впливу воєнних дій, або зростають на тимчасово окупованих територіях, чи у зонах радіоактивного забруднення.

Однак, обсяги доданої вартості, що генерується лісовою галуззю, визначені в національній валюті за традиційними економічними методами, відзначаються нерівномірним зростанням протягом останніх десяти років у порівнянні із 2013 р., що передувало початку російської агресії проти України (рис. 1).

Незважаючи на складну економічну ситуацію в Україні, найбільше зростання (+79,87% до 2013 р.) спостерігається у 2021 році. Цей безпрецедентний стрибок відбувся, головним чином, через зростання цін на деревину, а також обсягів заготівель деревини. Потужне, переважно, інфляційне зростання також спостерігалося у 2015 р. (+48,41%), та комбіноване — у 2017 р. (+26,38%). Періоди зниження доданої вартості у гривні (-12,44%) — у 2019р, та (-6,79%) — у 2020 р., що здебільшого, зумовлювалося пандемією COVID-19, а в 2022 р. (-2,53%) — початком повномасштабного російського вторгнення.

Водночас, сумарні обсяги доданої вартості в лісовому господарстві та лісозаготівельній промисловості, оцінені в дол. США за офіційним курсом НБУ на кінець відповідного року, відзначаються переважанням зниженням і у порівнянні із 2013 р. (рис. 2).

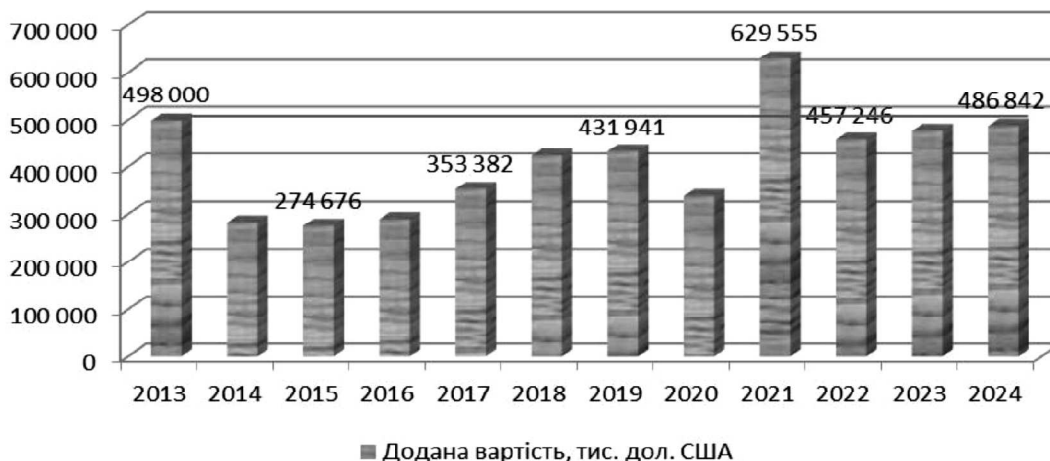


Рис. 2. Обсяги доданої вартості лісового господарства і лісозаготівель у дол. США

Джерело: сформовано на основі [17].

Таблиця 1. Основні показники діяльності ДП "Ліси України"

Показники	ДП «Ліси України», загалом				На 1 га загальної площі			
	2023 р.	2024 р.	Відхилення		2023 р.	2024 р.	Відхилення	
			тис. дол США	%			дол. США/га	%
Загальна площа, тис. га	6 574,9	6 559,4	-15,5	-0,2	6574,9	6559,4	-15,5	-0,24
Чисельність працюючих, чол.	27 586	22 022	-5 564	-20,2	27586	22022	-5564	-20,17
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. дол. США	607 051,5	549 630,0	-57 421,5	-9,5	92,33	83,79	-8,54	-9,25
Валовий прибуток (збиток), тис. дол. США	186 178,4	168 819,0	-17 359,4	-9,3	28,32	25,74	-2,58	-9,11
Адміністративні витрати, тис. дол. США	68 714,8	73 290,0	4 575,3	6,7	10,45	11,17	0,72	6,91
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. дол. США	92 516,2	69 749,5	-22 766,7	-24,6	14,07	10,63	-3,44	-24,43
Фінансовий результат до оподаткування, тис. дол. США	93 090,2	72 185,3	-20 904,9	-22,5	14,16	11,00	-3,15	-22,27
Чистий прибуток, тис. дол. США	75 577,8	58 993,9	-16 583,9	-21,9	11,49	8,99	-2,50	-21,76
Платежі на користь держави, тис. дол. США	107 914,7	67 226,0	-40 688,8	-37,7	16,41	10,25	-6,16	-37,56
Платежі органам місцевого самоврядування, тис. дол. США	23 387,5	23 336,6	-50,9	-0,2	3,56	3,56	0,00	0,02
Платежі в бюджети різних рівнів, тис. дол. США	131 302,2	90 562,6	-40 739,6	-31,0	19,97	13,81	-6,16	-30,86
Капітальні інвестиції, тис. дол. США	27 070,6	38 968,0	11 897,5	43,9	4,12	5,94	1,82	44,29

Джерело: сформовано на основі [18;19].

Зростання доданої вартості в доларовому еквіваленті (+86,39%) спостерігалось лише у 2021 р., що є навіть вищим приростом, ніж у гривні. Отже, 2021 р. був найуспішнішим для лісового сектору України, незалежно від валюти оцінювання.

Найбільше зниження обсягів у дол. США (-43,43%), зумовлене, головним чином, різкою девальвацією гривні, спостерігалось 2014 р. Також значне зниження (-27,49%) у 2022 р. було спричинене повномасштабною війною та запровадженням фіксованого курсу гривні до іноземних валют. Менш значне зниження у 2020 р. (-21,79%) було зумовлене глобальною економічною кризою, спричиненою пандемією COVID-19.

Таким чином, річні темпи приросту в дол. США є чутливішими до макроекономічних факторів, таких як девальвація гривні (2014 р.) та глобальні кризи (2020 р., 2022 р.), тоді як коливання обсягів доданої вартості в гривні та їх слабкі кореляційні зв'язки з аналогічними показниками в дол. США, за винятком окремих кризових періодів, здебільшого, відображають внутрішні інфляційні зміни.

Хоча додана вартість є одним із ключових індикаторів поточної та майбутньої економічної ефективності, а також інвестиційної привабливості лісового господарства, цей показник доцільно використовувати в комп-

лексі з іншими показниками. Оскільки інформація щодо загальнодержавних економічних показників діяльності лісового господарства України не систематизована, зосередимося на аналізованні основних показників відкритої звітності ДП "Ліси України" [18, 19] як одного з найбільших лісокористувачів нашої держави (табл. 1).

За два роки з початку створення підприємство в складних умовах повномасштабної війни не змогло покращити економічні показники своєї діяльності. При зменшенні чистого доходу від реалізації продукції на 9,5 %, оціненого в тис. дол. США, чистий прибуток зменшився на 21,9 %. При цьому обсяги платежів до державного бюджету знизилися на 37,7 %, хоча обсяги платежів до місцевих бюджетів істотно не змінилися. В той же час адміністративні витрати зросли на 6,7 %. Саме збільшення адміністративних витрат, головним чином, вплинуло на зменшення чистого прибутку і, відповідно, обсягів податку на прибуток.

В структурі чистого доходу від реалізації продукції за окремими галузевими сегментами за два роки діяльності новоствореного підприємства також спостерігаються суттєві зміни. Сегмент лісозаготівель за два роки став абсолютно домінуючим джерелом доходу, його частка зросла із 83,3 % до 98,3 %. Відповідно, з 10,8 % до 0,9 % скоротилася частка переробної промисловості (табл. 2).

Інші внутрішньогалузеві сегменти в структурі доходу, генерованого підприємством, розрахованого за традиційними методами, складають несуттєві частки, зокрема, частка і такого, здавалося б, профільного виду діяльності, як лісове господарство, сягає, загалом, 0,1 %.

Таким чином, ДП "Ліси України" як найбільше не лише в Україні а й Європі державне лісгосподарське підприємство має яскраво виражену моносегментну структуру доходів, яка повністю залежить від лісозаготівель, що де факто, перетворює

Таблиця 2. Структура доходів та капітальних інвестицій за сегментами діяльності ДП "Ліси України", %

Сегмент діяльності	Доходи			Інвестиції		
	2023 р.	2024 р.	Відхилення	2023 р.	2024 р.	Відхилення
Лісозаготівлі	83,30	98,09	14,79	54,08	53,62	-0,46
Переробна промисловість	10,82	0,91	-9,91	7,02	0,52	-6,51
Лісівництво та інша діяльність	0,15	0,11	-0,04	0,10	0,04	-0,05
Відтворення рослин	0,05	0,08	0,03	0,04	0,03	0,00
Змішане сільське господарство	0,07	0,12	0,05	0,05	0,06	0,01
Мисливство	0,00	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00
Інші	5,61	0,68	-4,93	0,47	0,38	-0,09
Нерозподілені статті	0,00	0,00	0,00	38,25	45,35	7,10
Загалом	100,00	100,00	0,00	100,00	100,00	0,00

Джерело: сформовано на основі [18; 19].

його в лісозаготівельний загальнодержавний суб'єкт господарювання.

Позитивним фактором діяльності підприємства є зростання на 43,9 % обсягів капітальних інвестицій. У розрахунку на одиницю загальної площі підприємства капітальні інвестиції у 2024 р. склали 5,94 дол. США/га (табл. 1), тоді як у країнах ЄС цей показник складає 24,00 дол. США/га [20].

Виходячи із аналізу відкритих даних фінансової звітності підприємства (табл. 2) та публічної інформації [18, 19], можна зробити висновок, що свої обмежені інвестиційні ресурси підприємство скеровує, переважно, на лісозаготівлі та загально корпоративні проекти, відображені в статті "Нерозподілені загальні інвестиції", зокрема, на будівництво лісових доріг, регіональних сучасних лісових розсадників, модернізування систем управління тощо.

Попри значні проблеми, пов'язані з повномасштабною війною, радикальним реформуванням лісової галузі та іншими об'єктивними та суб'єктивними чинниками, зовнішня потенційна інвестиційна спроможність ДП "Ліси України" є доволі високою (табл. 3).

Фінансовий стан підприємства впродовж двох звітних років також відзначається задовільною стійкістю. Зокрема, на 10,0 % збільшився власний капі-

тал, суттєво — до 0,640 (при нормі $> 0,500$) зріс коефіцієнт автономії. На 69,1 % до 367,6 тис. дол. США скоротилися довгострокові фінансові зобов'язання, що забезпечує значні резерви для залучення нового довгострокового фінансування.

Зросла на 8,1 % залишкова вартість основних засобів, що свідчить про те, що внутрішні інвестиційні ресурси підприємства спрямовуються на розвиток та оновлення його матеріально-технічної бази. Проте, обсяги таких важливих внутрішніх джерел інвестування як чистий прибуток і амортизація ДП "Ліси України" у 2024 р. у порівнянні з 2023 р. знизилися на 13,5% і 0,6%, відповідно. Суттєве зниження чистого прибутку при стабільному чистому доході від реалізації продукції, робіт, послуг вкотре вказує на зростання таких непрямих витрат підприємства як адміністративні витрати, які при скороченні загальної чисельності персоналу на 20,2 %, зросли на 11,8 %.

Також суттєво знизилися ключові внутрішні джерела інвестицій підприємства, зокрема, чистий прибуток та амортизаційні відрахування, які апроксимуються через показник валового грошового потоку EBITDA, що характеризує операційну ефективність компанії (табл. 4).

Поряд з цим, слід зазначити, що здатність підприємства залучати зовнішні інвестиції дещо підвищилась зав-

дяки покращенню фінансової стійкості та структури капіталу підприємства. Хоча економічне оцінювання є важливим інструментом, воно є лише однією складовою для подальшого інтегрованого соціо-еколого-економічного оцінювання, яке б охоплювало неринкові екологічні та соціальні функції, мінімізуючи при цьому методологічну хибність, яка властива агрегуванням виключно економічним показникам ВВП.

Методологічним підґрунтям для соціо-еколого-економічного оцінювання інвестицій у лісовий сектор економіки є ідентифікування соціальних і екологічних факторів, індикаторів та показників, на підставі яких може визначатися їх інтегрована соціо-еколого-економічна ефективність.

Вважаємо, що соціальний вимірник ефективності інвестування в лісове господарство в умовах радикального реформування галузі може характеризуватися низкою критичних чинників і загроз (табл. 5).

Таблиця 3. Зовнішня інвестиційна спроможність ДП "Ліси України"

Показники	Роки		Відхилення	
	2023	2024	Абсолютне	Відносне, %
Усього активів, тис. дол. США	223 187,0	205 367,9	-17 819,1	-8,0
Залишкова вартість основних засобів, тис. дол. США	90 867,2	98 238,6	7 371,3	8,1
Власний капітал, тис. дол. США	120 256,0	132 242,5	11 986,5	10,0
Довгострокові зобов'язання, тис. дол. США	1 188,8	367,6	-821,2	-69,1
Коефіцієнт автономії	0,54	0,64	0,11	19,5

Джерело: сформовано на основі [18; 19].

Таблиця 4. Внутрішня інвестиційна спроможність ДП "Ліси України"

Показник	Роки		Відхилення	
	2023	2024	Абсолютне	Відносне, %
Чистий прибуток, тис. дол. США	75 577,8	58 993,9	-16 583,9	-21,9
Витрати з податку на прибуток, тис. дол. США	93 090,2	72 185,3	-20 904,9	-22,5
Амортизаційні відрахування, тис. дол. США	19 143,3	17 383,5	-1 759,8	-9,2
EBITDA, тис. дол. США	187811,3	148562,8	-39248,5	-20,9
Коефіцієнт покриття капітальних інвестицій чистим прибутком	2,79	1,51	-1,28	-45,8

Джерело: сформовано на основі [18; 19].

Таблиця 5. Чутливі соціальні чинники, індикатори, ризики та загрози в лісовому господарстві України

Чутливі соціальні чинники та індикатори	Соціальні ризики та загрози
1. Створення (збереження) робочих місць та соціальний захист працівників	1. Зростання соціальної напруги та ризику трудової міграції через оптимізування штату, особливо, в сільських та гірських місцевостях
2. Конфліктні ситуації інтересів між лісгосподарським суб'єктами та місцевими громадами	2. Ігнорування соціальних потреб місцевого населення, таких як доступ до лісових ресурсів, забезпечення паливом, лісоматеріалами, рекреація, розвиток інфраструктури тощо
3. Обсяги нелегальних рубок та тінювого обігу деревини	3. Недовіра до керівників і працівників галузі, зменшення легальних надходжень до місцевих бюджетів
4. Рівень залучення населення, суб'єктів громадянського суспільства та інших зацікавлених сторін до процесів ухвалення рішень щодо лісокористування	4. Недостатня прозорість та корупційні ризики. Зростання громадського відчуження до процесів реформування галузі та до будь-яких галузевих інвестиційних проєктів

Джерело: розроблено авторами на основі [21].

Таблиця 6. Чутливі екологічні чинники сталого лісогосподарювання та індикатори їх оцінювання

Чутливі екологічні чинники	Індикатори оцінювання екологічних чинників
1. Біопродуктивні та дендрометричні чинники та індикатори (сталий розвиток інтегрованої ресурсної бази)	
1.1. Вікова структура та породний склад лісів	1.1. Середній річний приріст, куб. м/га/рік (ключовий показник окупності інвестицій у лісовирощування)
1.2. Санітарний стан і вразливість до шкідників та хвороб	1.2. Індекс бонітету та повноти (визначає потенційну товарність деревини)
1.3. Продуктивність деревостанів (швидкість нарощування біомаси)	1.3. Коефіцієнт лісовідновлення (співвідношення площі відновлених лісів до площі зрубів - має бути ≥ 1.0)
2. Кліматичні та карбонові чинники (потенціал пом'якшення зміни клімату)	
2.1. Депонувальна здатність (потенціал поглинання парникових газів біомасою та ґрунтом)	2.1.1. Нетто-поглинання вуглецю CO_2 - екв./га/рік (базовий індикатор для розрахунку вартості вуглецевих кредитів) 2.1.2. Запас вуглецю в ґрунті та підстилці (часто ігнорований, але критичний показник стабільності екосистеми) 2.1.3. Енергетичний потенціал біомаси (обсяг відходів лісозаготівлі, придатних для біоенергетики без шкоди для гумусу)
2.2. Кліматична резистентність	2.2. Індикатори для оцінювання здатності лісових екосистем адаптуватися до зміни температурних режимів та водного балансу (зміщення кліматичних зон) в стадії дослідження
3. Біорізноманіття та природоохоронна цінність	
3.1. Наявність в лісових екосистемах мертвої деревини	3.2. Обсяг мертвої деревини, куб. м/га. У сталих господарствах має становити не менше 20-30 куб. м/га
3.2. Загроза витіснення аборигенних порід інвазійними видами	3.3. Індекси біорізноманіття Шеннона, Сімпсона. Математична оцінка видового багатства на ділянці

Джерело: розроблено авторами на основі [22; 23].

Екологічний вимірник для оцінювання ефективності інвестування в лісове господарство, на нашу думку, може визначатися такими групами чутливих чинників та індикаторів їх оцінювання (табл. 6).

Важливим кроком для обґрунтування напрямів підвищення соціо-еколого-економічної ефективності інвестування в лісогосподарське виробництво є економічне оцінювання еколого-соціальних функцій лісових ресурсів. Таке оцінювання може здійснюватися як методом прямого розрахунку, що потребує значних обсягів лісівничої, екологічної та соціальної інформації, та відповідних методик, так і нормативним методом, який передбачає застосування системи усереднених натуральних та вартісних показників, а також експрес-методом, орієнтованим на виконання оперативних розрахунків за мінімальних обсягів такої інформації [12].

До прикладу, орієнтовні коефіцієнти економічного оцінювання еколого-соціальних функцій лісових екосистем у річному вимірі щодо рентної річної оцінки запасу деревини складають: $\geq 2,72$ для водорегулявальної функції в умовах Полісся; $\geq 1,556$ — для захисної функції в умовах Степу; $0,017$ — $0,048$ для рекреаційної функції; $\leq 0,156$ — для функції оздоровлення. Найвищим коефіцієнтом ($\leq 814,3$) оцінюється функція збереження біорізноманіття, визначена за економічною оцінкою біологічних видів у системі національного багатства [12].

Загалом, попередня сукупна вартість послуг екосистем, які надаються лісами України, складає 4,7 млрд. дол. США. З цієї суми 25,5 % (1,2 млрд. дол. США) складає вартість традиційних деревних і недеревних ресурсів лісу. Загальна монетизація екологічних послуг складатиме приблизно 3,5 млрд. дол. США. Таким чином, із врахуванням багатосторонніх корисних функцій і послуг лісу частка лісового господарства у валовому внутрішньому продукті України може зрости з 0,7 % до 3,2 % [24].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Радикальне реформування управління лісовою галуззю шляхом централізації і створення єдиного суб'єкта господарювання ДП "Ліси України" створило передумови для концентрації власних, залучення та запозичення зовнішніх інвестиційних ресурсів. Водночас, спостерігається зростання ризиків зниження соціо-екологічної ефективності на регіональному локальному рівнях через можливу втрату гнучкості у прийнятті рішень щодо фінансування природоохоронних заходів та соціальної підтримки місцевих громад.

Незважаючи на обмеженість інвестиційних ресурсів, поточна модель інвестування галузі залишається екстенсивною та не повністю відповідає європейським критеріям сталого лісового господарства. Незначний обсяг капітальних інвестицій в Україні (5,94 дол. США/га) у чотири рази поступається середньому показнику країн ЄС (24,00 дол. США/га), що стримує технологічну модернізацію та знижує конкурентоспроможність вітчизняного лісового сектору.

В той же час, спостерігається яскраво виражений диспаритет інвестиційного забезпечення з переважанням частки лісозаготівель (понад 50 %) та нерозподілених статей інвестування з мінімізуванням капітальних вкладень у лісове та мисливське господарство.

Підтверджується необхідність переходу до "повної вартості" в оцінювання ефективності інвестування у лісове господарство, оскільки традиційні методи оцінювання ефективності інвестицій, які базуються виключно на грошових потоках від реалізації деревини та обмежених обсягів лісогосподарських робіт та продукції, є нерелевантними в умовах сучасних кліматичних викликів. Комплексна ефективність може бути досягнута лише за умови імплементації в інвестиційні моделі вартісних показників поки що не монетизованих кориснос-

тей, функцій і послуг лісу (депонування вуглецю, збереження біорізноманіття, рекреацію тощо).

Європейський та світовий досвід доводить, що інвестиції в "зелену" інфраструктуру лісового господарства (лісовідновлення, протипожежний захист, наближене до природи лісівництво) генерують значний мультиплікативний ефект для суміжних галузей та суспільства, забезпечуючи сталість агролісових екосистем та зайнятість сільського населення. Це є критично важливим для України в умовах війни та повоєнного відновлення та актуалізує потребу в балансуванні економічної ефективності з екологічною стійкістю та соціальними імперативами, що вимагає поглибленого дослідження проблем оцінювання інтегральної соціально-еколого-економічної ефективності інвестування лісгосподарської діяльності.

Література:

1. UNEP. State of Finance for Forests (SFF) report: Unlock. Unleash. Realizing forest potential requires tripling investments in forests by 2030. 2025. URL: <https://saloli/A31f58e> (дата звернення: 31.01.2026).
2. Cadman T. Getting sustainable investments in the forest sector straight: Towards an integrating framework / T. Cadman, Kohl M. Journal of Sustainable Finance and Accounting. 2025. Vol. 5. 100017. <https://doi.org/10.1016/j.josfa.2025.100017> (дата звернення: 31.01.2026).
3. New EU Forest Strategy for 2030. Communication from the commission to the European Parliament, the council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. / European Commission. 2021. URL: <https://saloli/5cc5d6D> (дата звернення: 31.01.2026).
4. Державна стратегія управління лісами України до 2035 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 р. № 1777-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1777-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 31.01.2026).
5. Туниця Ю.Ю. Екоекономіка і ринок: подолання суперечностей. Київ: Знання, 2006. 314 с.
6. Лісова політика: теорія і практика: монографія / І. М. Синякевич, І. П. Соловій, О. В. Врублевська та ін.; за наук. ред. І. М. Синякевича. Львів: Піраміда, 2008. 612 с.
7. Дейнека А. М. Лісове господарство: еколого-економічні засади розвитку: монографія. Київ: Знання, 2009. 350 с.
8. Соловій І.П. Соціо-еколого-економічна оцінка збалансованості розвитку: територіальний та секторальний аспекти. / І.П. Соловій, М.П. Мельникович. Наукові праці Академії лісівничих наук України. Львів: РВВ НЛТУ України. 2010. Вип. 8. С. 193—198.
9. Ніколаєнко Т. С. Соціо-еколого-економічна ефективність землекористування в Україні: просторовий аспект / за ред. Б. М. Данилишина. Київ: РВПС України НАН України, 2007. 72 с.
10. Лелеченко А.П. Забезпечення соціально-еколого-економічної безпеки як умови сталого розвитку регіону. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2020. Т. 31 (70), № 3. С. 128—132.
11. Соціо-еколого-економічна парадигма сталого розвитку сільських територій України / О. О. Бендасюк, Ю. Б. Шпильова, Т. М. Неклюдова, Л. І. Сахарнацька. Збалансоване природокористування. 2022. № 1. С. 29—39. DOI:10.33730/2310-4678.1.2022.255215
12. Мішенін Є.В. Економічна оцінка еколого-соціальних функцій лісових ресурсів в системі сталого просторового лісгосподарювання. / Є. В. Мішенін, І. Є. Ярова, В. В. Золочевський, М. О. Назаренко, К. Б. Богомолова. Mechanism of an Economic Regulation, 2021. № 1 (91), С.70—91. <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.06> (дата звернення: 31.01.2026).
13. Дзюбенко О.М. Інвестиційно-інноваційне забезпечення розвитку лісового сектору України: інституціональні засади та напрями диверсифікації: монографія / Житомир: Житомирська політехніка, 2019. 384 с.
14. R. Hansmann. Social, Ecological and Economic Synergies of Forests for Sustainability Contradict Projects Involving Large-Scale Deforestation for Energy Production. Ecological Civilization. 2024. Vol.1 No 4. Art. 10013. <https://doi.org/10.70322/ecolciviliz.2024.-10013> (дата звернення: 31.01.2026).
15. Лісовий кодекс України: Закон України від 21.01.1994 р. № 3852-XII: станом на 01 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3852-12> (дата звернення: 31.01.2026).
16. Загальна характеристика лісів України: офіційний вебсайт / Державне агентство лісових ресурсів України. URL: <https://forest.gov.ua/napryamki-diyalnosti/lisi-ukrayini/zagalna-harakteristika-lisiv-ukrayini> (дата звернення: 31.01.2026).
17. Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності за 2013—2024 роки: стат. інформація / Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 31.01.2026).
18. Фінансова звітність за 2023 рік: офіційний вебсайт / ДП "Ліси України". URL: <https://e-forest.gov.ua/finansova-zvitnist-2023/> (дата звернення: 31.01.2026).
19. Фінансова звітність за 2024 рік: офіційний вебсайт / ДП "Ліси України". URL: <https://e-forest.gov.ua/finansova-zvitnist-za-2024-rik/> (дата звернення: 31.01.2026).
20. Державне лісгосподарське підприємство "Ліси України": інтегрований фінансовий, операційний та ризиковий аналіз (2023-2024): аналіт. звіт. Відкритий ліс. 2025. 14 траіз. URL: <https://www.openforest.org.ua/301140/> (дата звернення: 31.01.2026).
21. Соловій І. П. Реформування управління лісами і лісовим господарством України: контекст взаємодії з громадянським суспільством / І. П. Соловій, П. К. Динька, Т. М. Гоголь. Ефективність державного управління. 2024. Вип. 3 (80/81). С. 113-119. <https://doi.org/10.36930/508015>
22. Уразливість лісів України до зміни клімату: монографія / А.З. Швиденко, І.Ф. Букша, С.В. Краковська. Київ: Ніка-Центр, 2018. 184 с.
23. State of Europe's Forests 2020 / Ministerial Conference on the Protection of Forests in Europe. Bratislava: Forest Europe, 2020. 394 p. URL: https://foresteurope.org/wp-content/uploads/2016/08/SoEF_2020.pdf (дата звернення: 31.01.2026).

24. Економічна оцінка екосистемних послуг лісів України: наук. вид. / В. П. Ткач та ін.; за ред. В. П. Ткача. Харків: УкрНДІЛГА, 2023. 28 с.

References:

1. UNEP (2025), "State of Finance for Forests (SFF) report: Unlock. Unleash. Realizing forest potential requires tripling investments in forests by 2030", available at: <https://sal0.li/A31f58e> (Accessed 31 January 2026).
2. Cadman, T. and Kohl, M. (2025), "Getting sustainable investments in the forest sector straight: Towards an integrating framework", *Journal of Sustainable Finance and Accounting*, vol. 5, 100017, available at: <https://doi.org/10.1016/j.josfa.2025.100017> (Accessed 31 January 2026).
3. European Commission (2021), "Communication from the commission to the European Parliament, the council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. New EU Forest Strategy for 2030", available at: <https://sal0.li/5cc5d6D> (Accessed 31 January 2026).
4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), "Resolution 'On approval of the State Strategy for Forest Management of Ukraine until 2035'", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1777-2021-%D1%80#Text> (Accessed 31 January 2026).
5. Tunytsia, Yu.Yu. (2006), *Ekonomika i rynek: podolannia superechnosti [Eco-economics and the market: overcoming contradictions]*, Znannia, Kyiv, Ukraine.
6. Syniakevych, I.M. Solovii, I.P. Vrublevska, O.V. and others (2008), *Lisova polityka: teoriia i praktyka [Forest policy: theory and practice]*, Piramida, Lviv, Ukraine.
7. Deineka, A.M. (2009), *Lisove hospodarstvo: ekoloho-ekonomichni zasady rozvytku [Forestry: ecological and economic principles of development]*, Znannia, Kyiv, Ukraine.
8. Solovii, I.P. and Melnykovych, M.P. (2010), "Socio-ecological and economic assessment of balanced development: territorial and sectoral aspects", *Naukovi pratsi Akademii lisivnychkh nauk Ukrainy*, vol. 8, pp. 193—198.
9. Nikolaenko, T.S. (2007), *Sotsio-ekoloho-ekonomichna efektyvnist zemlekorystuvannia v Ukraini: prostorovo-ekonomichniy aspekt [Socio-ecological and economic efficiency of land use in Ukraine: spatial aspect]*, RVPS Ukrainy NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
10. Lelechenko, A.P. (2020), "Ensuring socio-ecological and economic security as a condition for sustainable development of the region", *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, vol. 31 (70), no. 3, pp. 128—132.
11. Bendasiuk, O.O. Shpylova, Yu.B. Nekliudova, T.M. and Sakharnatska, L.I. (2022), "Socio-ecological-economic paradigm of sustainable development of rural areas of Ukraine", *Zbalansovane pryrodokorystuvannia*, vol. 1, pp. 29—39. DOI:10.33730/2310-4678.1.2022.255215.
12. Mishenin, Ye. Yarova, I. Zolochovskyi, V. Nazarenko, M. and Bohomolova, K. (2021), "Economic assessment of ecological and social functions of forest resources in the system of sustainable spatial forest management", *Mechanism of an Economic Regulation*, [Online], vol. 1 (91), pp. 70—91. <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.06>.
13. Dziubenko, O.M. (2019), *Investytsiino-innovatsiine zabezpechennia rozvytku lisovoho sektoru Ukrainy: instytutsionalni zasady ta napriamy dyversyfikatsii [Investment and innovation support for the development of the forest sector of Ukraine: institutional foundations and directions of diversification]*, Zhytomyrska politekhnika, Zhytomyr, Ukraine.
14. Hansmann, R. (2024), "Social, Ecological and Economic Synergies of Forests for Sustainability Contradict Projects Involving Large-Scale Deforestation for Energy Production", *Ecology and Civilization*, vol. 1, no. 4, Art. 10013, <https://doi.org/10.70322/ecol-civiliz.2024.10013>.
15. The Verkhovna Rada of Ukraine (1994), "Forest Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3852-12> (Accessed 31 January 2026).
16. State Forest Resources Agency of Ukraine (2026), "General characteristics of forests of Ukraine", available at: <https://forest.gov.ua/napryamki-diyalnosti/lisi-ukrayini/zagalna-harakteristika-lisiv-ukrayini> (Accessed 31 January 2026).
17. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Value added at factor cost of business entities by type of economic activity for 2013-2024", available at: <https://ukrstat.gov.ua> (Accessed 31 January 2026).
18. SE "Forests of Ukraine" (2023), "Financial statements for 2023", available at: <https://e-forest.gov.ua/finansova-zvitnist-2023/> (Accessed 31 January 2026).
19. SE "Forests of Ukraine" (2024), "Financial statements for 2024", available at: <https://e-forest.gov.ua/finansova-zvitnist-za-2024-rik/> (Accessed 31 January 2026).
20. Vidkryty lis (2025), "State forestry enterprise 'Forests of Ukraine': integrated financial, operational and risk analysis (2023-2024)", available at: <https://www.openforest.org.ua/301140/> (Accessed 31 January 2026).
21. Solovii, I.P. Dynka, P.K. and Hohol, T.M. (2024), "Reforming the management of forests and forestry in Ukraine: the context of interaction with civil society", *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, vol. 3 (80/81), pp. 113—119.
22. Shvydenko, A.Z. Buksha, I.F. and Krakovska, S.V. (2018), *Urazlyvist lisiv Ukrainy do zminy klimatu [Vulnerability of Ukraine's forests to climate change]*, Nika-Tsentr, Kyiv, Ukraine.
23. Ministerial Conference on the Protection of Forests in Europe (2020), "State of Europe's Forests 2020", available at: https://foresteurope.org/wp-content/uploads/2016/08/SoEF_2020.pdf (Accessed 31 January 2026).
24. Tkach, V.P. and others (2023), *Ekonomichna otsinka ekosystemnykh posluh lisiv Ukrainy [Economic assessment of ecosystem services of Ukraine's forests]*, UkrNDILHA, Kharkiv, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 10.02.26

Професійно рецензовано / Revised: 18.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

Р. І. Щур,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансів,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9945-3939>
В. В. Мацьків,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3031-7060>
М. М. Білий,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1847-0978>
А. В. Лаврів,
аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Національний університет "Чернігівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-7002-7682>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.84

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ БЮДЖЕТНОГО ІНВЕСТУВАННЯ В УКРАЇНІ

R. Shchur,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance,
Vasyl Stefanyk Carpathian National University
V. Matskiv,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
Vasyl Stefanyk Carpathian National University
M. Bilyi,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
Vasyl Stefanyk Carpathian National University
A. Lavriv,
PhD Student of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Chernihiv Polytechnic National University

FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF BUDGET INVESTMENT IN UKRAINE

В умовах посилення макроекономічної нестабільності, воєнних викликів та обмеженості фінансових ресурсів зростає роль бюджетних інвестицій як ключового інструменту державного впливу на соціально-економічний розвиток. Скорочення обсягів капітальних та бюджетних інвестицій у відношенні до ВВП актуалізує проблему ефективності їх формування, розподілу та використання, а також потребу у науковому переосмисленні теоретичних засад бюджетного інвестування з урахуванням сучасних трансформаційних процесів. У статті розкрито економічну природу бюджетних інвестицій як складової державних фінансів, що спрямована на створення та відновлення довгострокових активів і забезпечення суспільних благ. Обґрунтовано їх специфіку, яка проявляється у цільовому характері, соціальній орієнтації та залежності від бюджетної політики держави. Проаналізовано динаміку частки капітальних і бюджетних інвестицій у ВВП та встановлено їх відхилення від умовної "лінії Фуенте", що свідчить про недостатній рівень інвестиційної активності для підтримки сталого економічного зростання. Визначено ключові проблеми бюджетного інвестування, пов'язані з обмеженістю ресурсів, інституційними бар'єрами та низькою ефективністю використання коштів.

In the context of increasing macroeconomic instability, wartime challenges, and limited financial resources, the role of budget investments as a key instrument of state influence on socio-economic development is growing. The decline in the volume of capital and budget investments relative to GDP highlights the problem of their effective formation, allocation, and use, as well as the need for a scientific rethinking of the theoretical foundations of budget investment in view of contemporary transformational processes. The article reveals the economic nature of budget investments as a component of public finance aimed at the creation and restoration of long-term assets and the provision of public goods. Their specific features are substantiated, particularly their targeted character, social orientation, and dependence on state budget policy.

The dynamics of the share of capital and budget investments in GDP are analyzed, and their deviation from the conditional "Fuente line" is identified, indicating an insufficient level of investment activity to ensure sustainable economic growth. A tendency toward a decline in the investment capacity of local budgets and a strengthening of the role of the state budget in financing strategically important projects related to infrastructure recovery and national security is revealed. The key problems of budget investment are identified, including limited resources, institutional barriers, imbalances between levels of government, insufficient coordination between strategic and budget planning, and low efficiency in monitoring the implementation of investment programs.

The necessity of improving the mechanisms for selection and evaluation of investment projects, strengthening medium-term budget planning, expanding funding sources through public-private partnership instruments and international financial assistance, and forming an integrated system of budget investment management aimed at ensuring structural modernization and long-term economic growth of Ukraine is substantiated. The study emphasizes the strategic importance of effective budget investment policy in the post-war recovery period.

Ключові слова: інвестиції, бюджетні інвестиції, капітальні інвестиції, статистика капітальних інвестицій, публічні фінанси, соціально-економічний розвиток, інвестиційна політика, сталий розвиток.

Key words: investment, budget investments, capital investments, capital investment statistics, public finance, socio-economic development, investment policy, sustainable development.

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

У сучасних умовах бюджетне інвестування відіграє ключову роль у забезпеченні стійкого економічного розвитку держави, модернізації інфраструктури та підвищенні якості суспільних послуг. Для України значення бюджетних інвестицій суттєво зросло в умовах воєнного стану, поглиблення структурних диспропорцій та необхідності післявоєнного відновлення економіки. Обмеженість фінансових ресурсів, зростання соціальних зобов'язань держави та потреба у відновленні зруйнованих територій актуалізують питання підвищення ефективності використання бюджетних інвестицій. Водночас чинний механізм бюджетного інвестування характеризується низкою проблем, пов'язаних із недостатньою узгодженістю стратегічних і бюджетних рішень, слабкою інституційною спроможністю органів влади та недо-

сконалістю системи оцінки інвестиційних проєктів. У зв'язку з цим дослідження розвитку бюджетного інвестування в Україні набуває особливої наукової та практичної значущості.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій літературі та публікаціях останніх років виявлено кілька ключових напрямів досліджень, що висвітлюють різні аспекти бюджетного інвестування в Україні і пов'язані з ним явища. Ці напрями включають теоретичні та правові засади бюджетних інвестицій, їхню роль у фіскальному механізмі, ефективність реалізації, а також перспективи розвитку в умовах війни та економічних трансформацій.

О. Івашко детально розкриває теоретичні засади бюджетних інвестицій, їх специфіку та роль у реалізації соціально економічних функцій держави з акцентом на забезпечення розвитку економіки як на національному, так і на регіональному рівнях [1].

Важливим напрямом є дослідження ролі бюджетних інвестицій у фінансовому механізмі держави. Так, В. Руденко підкреслює, що бюджетні інвестиції є необхідною передумовою інвестиційного розвитку, сприяють реалізації соціально значущих проєктів і впливають на інвестиційну активність як на макро-, так і на мікрорівні [2].

У контексті правового забезпечення бюджетних інвестицій дослідники акцентують увагу на недосконалості законодавчої бази та потребі у чіткішому визначенні понять і механізмів. Наприклад, О. Гетманець аналізує суперечності в термінології та практичні проблеми застосування термінів "бюджетні інвестиції" та "публічні інвестиції" у чинному правовому полі України, а також пропонує напрями їхнього узгодження [3].

Іншим важливим напрямом є аналіз ефективності бюджетного інвестування та пошук механізмів її підвищення. У. Ватаманюк Зелінська пропонує практичні рекомендації щодо підвищення прозорості оцінки проєктів, конкурсного відбору та середньострокового планування капітальних вкладень, особливо з урахуванням потреб вітчизняного підприємництва [4].

Новітні дослідження звертають увагу на вплив зовнішніх шоків, зокрема війни, на бюджетний сектор та інвестиційну політику. Р. Щур та ін. аналізують як війна вплинула на структуру капітальних інвестицій, пріоритети бюджетного інвестування та потенційні напрями розвитку у воєнний та післявоєнний періоди, а також розглядають бюджетні інвестиції як інструмент підтримки економіки в умовах значної фінансової напруги [5; 6].

Водночас більшість наукових праць зосереджена на загальних аспектах державних фінансів, тоді як питання розвитку бюджетного інвестування в Україні в умовах війни та відновлення потребують подальшого поглибленого аналізу.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування суті бюджетних інвестицій, визначення їх економічної специфіки та ролі у реалізації соціально-економічних функцій держави, а також узагальнення наукових підходів до трактування бюджетних інвестицій як інструменту забезпечення сталого розвитку та структурних перетворень національної економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Бюджетне інвестування є формою державних інвестицій, що здійснюються за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів з метою створення, оновлення або розширення об'єктів державної та комунальної власності.

Бюджетне інвестування різними науковцями розглядається в дещо різних аспектах, що підкреслює його багатогранність як економічного явища.

В. Руденко аналізує теоретичні засади бюджетного інвестування та визначає його як частину загальних інвестицій, що забезпечують соціально економічний

розвиток країни й окремих територій, виділяючи специфічні особливості бюджетних інвестицій та напрями їх використання [2].

О. Гетманець підкреслює, що державна підтримка інвестиційної діяльності спирається на бюджетні інвестиції і що саме бюджетне інвестування слугує інструментом державного регулювання інвестиційної діяльності, хоча в законодавстві актуальною є проблема відсутності чіткого визначення цього поняття [3].

А. Касич та ін. розглядають поняття "бюджетні інвестиції" як термін, що охоплює капітальні видатки держави та місцевих бюджетів і є важливим елементом інвестиційної політики, суттєвим для формування інвестиційних ресурсів та реалізації інвестиційної діяльності в економіці [7].

Згідно Бюджетного кодексу України "публічні інвестиції — кошти державного (місцевого) бюджету, у тому числі отримані у вигляді міжнародної технічної допомоги, кошти, залучені під державну (місцеву) гарантію, капітальні інвестиції державних унітарних підприємств та господарських товариств, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі (крім банків), комунальних унітарних підприємств, установ, організацій, крім тих, які здійснюються за рахунок власних коштів таких підприємств, товариств, установ і організацій..." [8]. Це визначення наведено в Бюджетному кодексі України як роз'яснення терміну, що часто використовується в аналізі бюджетного інвестування.

Таким чином, наукові підходи до суті бюджетного інвестування збігаються в тому, що це цільове використання коштів бюджету держави на довгострокові проєкти, що мають соціально економічний характер і спрямовані на розвиток інфраструктури, економіки та покращення добробуту. Однак акценти відрізняються: одні автори підкреслюють правову природу й механізм реалізації, інші — економічну роль у розвитку реального сектору, а третій підхід пов'язує це з формуванням загального інвестиційного потенціалу країни.

Бюджетне інвестування є складовою загального інвестиційного процесу в державі і безпосередньо пов'язане з капітальними інвестиціями, оскільки саме через бюджетні кошти здійснюється фінансування капітальних вкладень державних та місцевими бюджетами [9]. Капітальні інвестиції — це вкладення в матеріальні та нематеріальні активи, що сприяють створенню або оновленню основних засобів, розвитку інфраструктури, а також підвищенню продуктивності економіки у довгостроковій перспективі. У свою чергу бюджетне інвестування є специфічною формою капітальних інвестицій, реалізованою за рахунок публічних фінансових ресурсів з метою досягнення суспільно значущих цілей, таких як розвиток соціальної інфраструктури, підтримка регіонального розвитку, забезпечення національної безпеки та сталого економічного зростання [10].

Таким чином, капітальні інвестиції мають ширший економічний зміст, охоплюючи як приватні, так і державні інвестиції, а бюджетне інвестування — це їх підвид, що характеризується джерелом фінансування

Таблиця 1. Динаміка капітальних інвестицій за джерелами фінансування

Показник	2021, млн грн	2022, млн грн	2023, млн грн	2024, млн грн	Темп приросту за період, %
Усього, у т. ч. за рахунок:	528802,0	279597,8	395450,0	343425,8	-35,1
- коштів державного бюджету	48545,5	26374,0	38994,6	35247,1	-27,4
питома вага, %	9,2	9,4	9,9	10,9	18,5
- коштів місцевих бюджетів	44207,8	12766,5	28554,2	14420,9	-67,4
питома вага, %	8,4	4,6	7,2	5,7	-32,1
- власних коштів підприємств та організацій	362693,0	203427,6	285674,9	248646,2	-31,4
питома вага, %	68,6	72,8	72,2	71,0	3,5
- кредитів банків та інших позик	26654,1	11822,1	11649,1	13556,3	-49,1
питома вага, %	5,0	4,2	2,9	3,8	-24,0
- коштів інвесторів-нерезидентів	779,0	92,2	290,2	106,2	-86,4
питома вага, %	0,1	0,0	0,1	0,1	0,0
- коштів населення на будівництво житла	28576,2	17913,9	21788,8	23570,0	-17,5
питома вага, %	5,4	6,4	5,5	6,9	27,8
- інших джерел фінансування	17346,4	7201,4	8498,1	7879,0	-54,6
питома вага, %	3,3	2,6	2,1	2,3	-30,3

Джерело: сформовано на основі [11].

(бюджетні кошти) і пріоритетністю у вирішенні публічних завдань. Аналіз бюджетного інвестування вимагає розгляду його особливостей у контексті капітальних інвестицій, що дозволяє оцінити ефективність використання державних ресурсів та їхній внесок у розвиток економіки (табл. 1).

Загальний обсяг капітальних інвестицій у 2021 році становив 528,8 млрд грн, проте у 2024 році він знизився до 343,4 млрд грн, що свідчить про значне скорочення інвестиційної активності в країні — темп приросту за період становить -35,1%. Такий спад загалом пов'язаний з масштабними економічними та соціальними викликами, зокрема — воєнним станом, що обмежив інвестиційні можливості.

Бюджетне інвестування, а саме кошти державного та місцевих бюджетів займають значну частку у загальних капітальних інвестиціях:

— кошти державного бюджету скоротилися з 48,5 млрд грн у 2021 році до 35,2 млрд грн у 2024-му, що становить падіння на 27,4%. Проте питома вага державних капітальних вкладень у загальному обсязі капітальних інвестицій зросла з 9,2% до 10,9%. Це говорить, що державний бюджет, незважаючи на загальний спад, утримував та навіть дещо збільшував свою роль як джерело фінансування капітальних інвестицій. Така динаміка пов'язана з державною політикою, спрямованою на підтримку інфраструктурних проєктів, важливих для безпеки та соціальної стабільності в умовах війни;

— кошти місцевих бюджетів за цей період зазнали більш суттєвого скорочення — з 44,2 млрд грн до 14,4 млрд грн (падіння на 67,4%), а питома вага знизилась з 8,4% до 5,7%. Така значна втрата інвестиційної потужності на рівні місцевих бюджетів пов'язана із: обмеженнями фінансової спроможності територіальних громад через воєнний стан і переміщення населення; переорієнтацією місцевих бюджетів на соціальні витрати та нагальні потреби безпеки; проблемами у реалізації проєктів через руйнування інфраструктури.

Загалом бюджетне інвестування за період скоротилося, але роль державного бюджету як стабілізатора інвестиційного процесу зросла, тоді як місцеві бюджети пережили значний спад.

Інші джерела фінансування капітальних інвестицій включають:

— власні кошти підприємств, які є найбільшим джерелом (понад 68% у 2021 та близько 71% у 2024), однак вони також знизились на 31,4% за період. Власні інвестиції підприємств, як правило, більш гнучкі, проте вплив війни, порушення ланцюгів поставок та зниження економічної активності вплинуло на зменшення цього ресурсу;

— кредити банків і позики продемонстрували скорочення майже на 49%, що відображає підвищені ризики для фінансових установ і погіршення доступу до зовнішнього фінансування;

— кошти інвесторів-нерезидентів майже зникли (падіння на 86%), що свідчить про серйозне зменшення прямих іноземних інвестицій, викликаних війною та геополітичними ризиками;

— кошти населення на будівництво житла відносно стабільні, навіть з незначним зростанням питомої ваги (27,8% за період), що говорить про збереження попиту на житлове будівництво за власні заощадження;

— інші джерела (позабюджетні фонди, благодійність тощо) зазнали значного скорочення — на 54,6%.

Отже, аналіз джерел фінансування капітальних інвестицій вказує на:

1. Загальний спад капітальних інвестицій є наслідком комплексного впливу економічних потрясінь, спричинених війною, у тому числі зниження промислового виробництва, руйнування інфраструктури, зменшення інвестиційної привабливості країни.

2. Державний бюджет, незважаючи на загальне зниження обсягу капітальних вкладень, збільшив питому вагу у структурі капітальних інвестицій, що свідчить про активну роль держави в підтримці ключових проєктів та пріоритетів національної безпеки та розвитку.

3. Місцеві бюджети зазнали суттєвих втрат фінансової спроможності через зменшення податкових надходжень, необхідність фінансування термінових соціальних і безпекових потреб, а також через територіальні ризики воєнного часу.

4. Обмеження доступу до зовнішніх джерел фінансування (інвестори-нерезиденти, банківські кредити) значно погіршили загальний інвестиційний клімат, посилюючи залежність від державного фінансування.

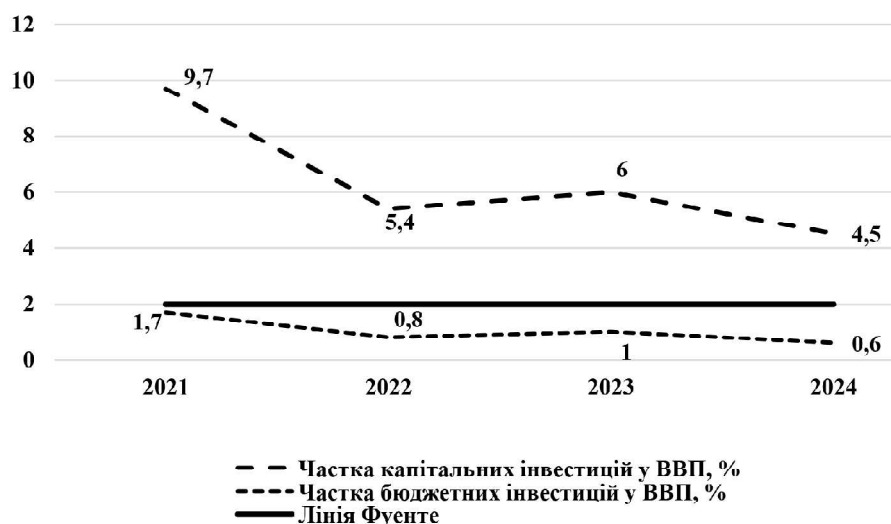


Рис. 1. Динаміка частки капітальних та бюджетних інвестицій у ВВП України

Джерело: сформовано на основі [11].

5. З огляду на ці фактори, розвиток бюджетного інвестування повинен бути спрямований на максимальне ефективне використання державних і місцевих коштів, підвищення прозорості, оптимізацію відбору інвестиційних проєктів та посилення координації між різними рівнями влади.

Рис. 1 ілюструє зміни інвестиційної активності України в умовах економічних викликів та військових дій. Аналіз частки капітальних інвестицій у ВВП показує суттєве зниження з 9,7% у 2021 році до 4,5% у 2024 році, що свідчить про зменшення обсягів інвестицій в економіку в цілому. Паралельно з цим частка бюджетних інвестицій у ВВП також зменшилась — з 1,7% у 2021 році до 0,6% у 2024 році, що вказує на зниження фінансування капітальних вкладень з державних ресурсів.

Лінія Фуенте (значення 2%), наведена як орієнтир, є пороговим рівнем частки інвестицій у ВВП, рекомендованим економістом А. Фуенте для забезпечення сталого економічного зростання та підтримки інфраструктурного розвитку [12]. Значення нижче цієї межі свідчить про недостатність інвестицій для ефективного оновлення капітальних активів та подолання структурних дисбалансів. Отже, з огляду на наведені дані, Україна наразі має інвестиційний дефіцит, що потребує посиленої уваги з боку державної політики та активізації бюджетного інвестування.

Негативна динаміка частки капітальних і бюджетних інвестицій у ВВП відображає загальне послаблення інвестиційної активності, що є наслідком воєнних дій, економічної нестабільності та зниження платоспроможності підприємств і бюджету держави. Зниження бюджетних інвестицій у ВВП є особливо тривожним, адже це позначається на спроможності держави забезпечувати розвиток критичної інфраструктури та соціальних сфер. Недосягнення порогу лінії Фуенте свідчить про необхідність посилення інвестиційної політики для забезпечення довгострокового економічного зростання.

Для подолання існуючих викликів у сфері бюджетного інвестування та стимулювання сталого економічного розвитку України доцільно реалізувати низку ключових заходів, що сприятимуть підвищенню ефективності використання бюджетних коштів і залученню додаткових інвестиційних ресурсів:

1. Запровадити прозорі механізми відбору інвестиційних проєктів із пріоритетом стратегічно важливих напрямів.

2. Розширити джерела фінансування бюджетних інвестицій, зокрема за рахунок міжнародної допомоги, державно-приватного партнерства та стимулювання місцевих бюджетів.

3. Активізувати програмно-цільове бюджетування, що дозволить оптимально поєднувати цілі розвитку з ресурсним забезпеченням.

4. Створити умови для залучення приватних інвестицій, що доповнять бюджетні кошти і сприятимуть розвитку інфраструктури.

5. Підвищити інвестиційну спроможність регіонів, підтримуючи фінансову децентралізацію та розбудову місцевих інвестиційних платформ.

Реалізація цих заходів сприятиме подоланню інвестиційного дефіциту, посиленню ролі бюджетного інвестування і забезпеченню сталого розвитку економіки України.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті дослідження розвитку бюджетного інвестування в Україні визначено, що за останні роки відбулося суттєве зниження як обсягів капітальних інвестицій загалом, так і частки бюджетних інвестицій у ВВП країни. Це зумовлено як зовнішніми факторами, зокрема воєнним станом та економічною нестабільністю, так і внутрішніми проблемами системи управління інвестиційними ресурсами. Незважаючи на це, державний бюджет зберігає значну роль у фінансуванні стратегічно важливих проєктів, що підкреслює необхідність подальшого вдосконалення механізмів бюджетного інвестування.

Аналіз показників свідчить про інвестиційний дефіцит, який загрожують темпам сталого розвитку економіки, оновленню інфраструктури та підвищенню конкурентоспроможності. Крім того, обмеженість ресурсів місцевих бюджетів і слабка координація між рівнями влади підсилюють негативні тенденції. Для подолання цих проблем потрібні системні зміни, що базуються на підвищенні прозорості, ефективності планування та розширенні джерел фінансування.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розробку та апробацію інструментів ефективного відбору та моніторингу інвестиційних проєктів із урахуванням пріоритетів державної політики і сучасних викликів; оцінку ролі фінансової децентралізації у посиленні інвестиційного потенціалу територіальних громад та підвищенні їхньої інвестиційної спроможності. Реалізація цих дослідницьких напрямів сприятиме формуванню комплексної моделі бюджетного інвестування, здатної забезпечити стійке економічне зростання та розвиток України в сучасних умовах.

Література:

- Івашко О. А. Сучасна парадигма дослідження публічних інвестицій. *Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine*. 2023. Vol. 164 (6). P. 33—38. <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2023-6-5>
- Руденко В. Бюджетні інвестиції як важливий елемент фіскального механізму регулювання інвестиційних процесів в країнах ЄС і в Україні. *Управління змінами та інновації*. 2022. № 3. С. 19—26. <https://doi.org/10.32782/CMI/2022-3-4>
- Гетманець О.П. Правове забезпечення бюджетного інвестування: напрями удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2022. Вип. 70. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.-2022.70.47>
- Ватаманюк-Зелінська У. З. Підвищення ефективності бюджетного інвестування підприємницької діяльності в Україні. *Інноваційна економіка* 2020. Вип. 7—8. С. 85—91. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2019.7-8.12>
- Щур Р., Плєць І., Лаврів А. Перспективи бюджетного інвестування в Україні в умовах стану війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-87>
- Щур Р. І., Мацьків В. В., Лаврів А. В. Трансформація механізму бюджетного інвестування в умовах забезпечення повоєнного відновлення економіки України. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2 (29). С. 416—429. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-416-429](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-416-429)
- Касич А., Глухова В., Кравченко Х. Аналіз бюджетних інвестиційних ресурсів України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-36>
- Бюджетний кодекс України від 8 липня 2010 року № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 10.01.2026).
- Shkarlet S., Dubyna M., Hrubliak O., Zhavoronok A. Theoretical and applied provisions of the research of the state budget deficit in the countries of Central and Eastern Europe. *Administratie si Management Public*. 2019. 32. P. 120—138. DOI: <https://doi.org/10.24818/amp/2019.32-09>
- Сакун О. С., Щур Р. І., Мацьків В. В., Білий М. М. Формування інвестиційного ресурсу структурної модернізації національної економіки як фактору відновлення в післявоєнний період. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип. 19. Т. 1. С. 270—277. <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.270-277>
- Капітальні інвестиції за джерелами фінансування. *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.01.2026).
- De la Fuente A. Fiscal policy and growths in the OECD. *CEPR Discussion paper*. London, 1997. № 12. URL: <https://econpapers.repec.org/paper/cprceprdp/1755.htm>

References:

- Ivashko, O.A. (2023), "Modern paradigm of public investment research", *Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine*, vol. 164 (6), pp. 33—38. <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2023-6-5>
- Rudenko, V. (2022), "Budget investments as an important element of the fiscal mechanism for regulating investment processes in the EU and Ukraine", *Management of Changes and Innovations*, vol. 3, pp. 19—26. <https://doi.org/10.32782/CMI/2022-3-4>
- Hetmanets, O.P. (2022), "Legal support of budget investing: directions for improvement", *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, vol. 70. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.47>
- Vatamanyuk-Zelinska, U.Z. (2020), "Increasing the efficiency of budget investing in entrepreneurial activity in Ukraine", *Innovative Economy*, vol. 7—8, pp. 85—91. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2019.7-8.12>
- Shchur, R., Plets, I., Lavriv, A. (2024), "Prospects of budget investing in Ukraine under wartime conditions", *Economics and Society*, vol. 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-87>
- Shchur, R.I., Matskiv, V.V., Lavriv, A.V. (2024), "Transformation of the budget investment mechanism to ensure post-war economic recovery in Ukraine", *Scientific Bulletin of Polissya*, vol. 2 (29), pp. 416—429. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-416-429](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-416-429)
- Kasich, A., Glukhova, V., Kravchenko, Kh. (2022), "Analysis of budget investment resources in Ukraine", *Economics and Society*, vol. 35. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-36>
- Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Budget Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (Accessed 10 January 2026).
- Shkarlet, S., Dubyna, M., Hrubliak, O., Zhavoronok, A. (2019), "Theoretical and applied provisions of the research of the state budget deficit in the countries of Central and Eastern Europe", *Administratie si Management Public*, vol. 32, pp. 120—138. <https://doi.org/10.24818/amp/2019.32-09>
- Sakun, O.S., Shchur, R.I., Matskiv, V.V., Bilyi, M.M. (2023), "Formation of the investment resource for structural modernization of the national economy as a factor of post-war recovery", *Actual Problems of Regional Economy Development*, vol. 19, no. 1, pp. 270—277. <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.270-277>
- State Statistics Service of Ukraine (2026), "Capital investments by sources of financing", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 10 January 2026).
- De la Fuente, A. (1997), "Fiscal policy and growth in the OECD", *CEPR Discussion Paper*, London, vol. 12. Available at: <https://econpapers.repec.org/paper/cprceprdp/1755.htm> (Accessed 10 January 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 13.02.26

Професійно рецензовано / Revised: 21.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

Ю. О. Головчук,
д. е. н., завідувач кафедри менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4516-109X>
Р. І. Плюшко,
аспірант кафедри менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-9700-2978>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.90

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Y. Holovchuk,
Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Management and Marketing,
National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya
R. Pliushko,
PhD student of the Department of Management and Marketing,
National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsia

PERSONNEL MANAGEMENT AS THE BASIS FOR THE EFFECTIVENESS OF HEALTH CARE FACILITIES

Стаття присвячена дослідженню управління кадровим забезпеченням у закладах охорони здоров'я та розробці практичних інструментів для підвищення ефективності кадрового менеджменту та організаційної діяльності. Проаналізовано основні методологічні підходи — системний, процесний та стратегічний, а також вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на кадрові процеси. Розглянуто ключові етапи управління персоналом: планування, підбір, адаптацію, професійний розвиток, оцінювання, мотивацію та формування кадрового резерву. Окрема увага приділена цифровізації кадрових процесів та використанню HR-інструментів для оптимізації роботи персоналу. Запропоновано структурно-логічну модель управління кадрами, що поєднує стратегічні орієнтири, управлінські процеси та інструменти їх реалізації. Стаття підкреслює роль кадрового менеджменту у забезпеченні високої якості медичної допомоги, безпеки пацієнтів і сталого розвитку закладів охорони здоров'я.

The article discusses a retrospective and general analysis of scientific works devoted to the theoretical and methodological foundations of human resource management in healthcare institutions. The study summarizes key concepts approaches and views of domestic and foreign scholars in staffing management in the healthcare sector. In article is emphasised the evolution of theoretical frameworks under conditions of healthcare reform and increased requirements for personnel quality.

The Purpose. The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological principles of managing human resource provision in healthcare institutions. The methodological of the study is based on general scientific and special research methods including analysis synthesis systematization and comparison of scientific sources. Special attention is paid to the application of

systemic process-oriented and competency-based approaches in human resource management. The role of strategic personal planning in ensuring sustainable development of healthcare institutions is highlighted. The study also considers the influence of organizational economic and social factors on staffing processes. The importance of continuous professional development of medical personal is emphasized. Furthermore human resource management is viewed as a key element of effective healthcare governance.

The Research Methods. The research substantiates the necessity of integrating modern management tools into the staffing system of healthcare institutions. It is determined that effective human resource management contributes to improving the quality and accessibility of medical services. The interrelation between human resource policy and organizational performance is analyzed.

The Results. The results of the study indicate that the effectiveness of healthcare institutions largely depends on a scientifically grounded human resource management system. The findings can be used in the practical activities of healthcare managers and in further scientific research.

The Conclusions. The conclusion emphasize the need for further development of theoretical and methodological approaches to staffing management in the healthcare sector.

Ключові слова: управління кадровим забезпеченням, кадрове забезпечення, заклад охорони здоров'я, кадрова політика, менеджмент в охороні здоров'я.

Key words: human resource management; staffing provision; healthcare institutions, personal policy, healthcare management.

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

В умовах реформування системи охорони здоров'я та зростання вимог до якості, доступності й безперервності медичних послуг управління персоналом набуває визначального значення для ефективності діяльності закладів охорони здоров'я. Недостатня узгодженість кадрової політики зі стратегічними цілями закладу, дефіцит кваліфікованих фахівців, професійне вигорання та потреба у впровадженні сучасних HR-інструментів ускладнюють забезпечення стабільної роботи медичних організацій. Це зумовлює необхідність наукового обґрунтування підходів до управління персоналом, розроблення практичних інструментів стратегічного кадрового планування та інтеграції цифрових рішень, що безпосередньо пов'язано з вирішенням важливих завдань підвищення якості медичної допомоги, організаційної стійкості та конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ

Останні дослідження з управління кадровим забезпеченням у закладах охорони здоров'я підкреслюють необхідність адаптивних моделей персоналу в умовах реформ і воєнних дій. Важливим є впровадження цифрових HR-систем для планування, контролю та управління персоналом, що підвищує ефективність кадрового менеджменту. Значну увагу приділено мотивації, професійному розвитку та профілактиці вигорання, які

впливають на якість медичної допомоги. Сучасний науковий дискурс створює основу для прикладних досліджень і впровадження ефективних управлінських рішень.

Albalas S. дослідив вплив управління людськими ресурсами на ефективність роботи медичного персоналу у закладах охорони здоров'я. У дослідженні розглядається, як конкретні методи управління персоналом — лідерство, комунікація, впровадження технологій, командна робота, прийняття рішень, мотивація та кар'єрний розвиток — впливають на продуктивність співробітників. Результати роботи надають цінні відомості про практику управління людськими ресурсами в охороні здоров'я та пропонують рекомендації для керівників закладів і органів, що приймають рішення, з метою підвищення ефективності управлінських процесів [1, с. 181—195].

Babysheva V., Neiterman E. Та інші у своєму огляді підкреслюють потенціал системного мислення для вдосконалення управління людськими ресурсами завдяки врахуванню взаємозв'язків між функціями кадрового забезпечення. Застосування системного мислення сприяє інтегрованим стратегіям, підтримує співпрацю та системне прийняття рішень. Його впровадження в охороні здоров'я допомагає вирішувати проблеми кадрового забезпечення, хоча практична реалізація обмежена через редукаціоністські підходи та недостатнє знання інструментів системного мислення [2, с. 1001].

Huang R. T. у своїй у своїй науковій праці вивчав цінність та вплив мотиваційного фактору в контексті управлінської роботи в закладах охорони здоров'я. Автор зазначає, що високий рівень внутрішньої мотивації

та підтримки фахівців позитивно впливає на адаптацію кадрового потенціалу до змін, підвищуючи його ефективність та залученість у роботі [5, с. 193—210].

Мандрик-Мельничук М. у своїй статті, що присвячена підготовці кадрового забезпечення керівниками для управління системою охорони здоров'я досліджувала методичні й організаційні засади формування управлінських кадрів для медичного сектору. Зокрема, було вивчено освітні й професійні програми, що впливають на якість підготовки управлінців системи охорони здоров'я. Визначено ключові компетенції, що мають розвивати майбутні управлінці для ефективної діяльності в умовах сучасних викликів охорони здоров'я [11, с. 101—108].

Кліщ Г.І., Хвалибога Т.І. та Кічула М.Я. досліджували механізми управління професійним розвитком персоналу закладів охорони здоров'я, аналізуючи інструменти стимулювання професійного зростання. Вони зосередили увагу на методах підвищення кваліфікації, плануванні кар'єри та системи оцінки медичного персоналу. Акцент зроблено на внутрішніх HR-процесах, що сприяють підвищенню якості медичних послуг через розвиток кадрів [12, с. 67—71].

Попри значну кількість досліджень, окремі теоретико-методологічні питання управління кадровим забезпеченням у закладах охорони здоров'я залишаються недостатньо опрацьованими. Потребують уваги адаптація теорій управління персоналом до медичної діяльності, оцінювання кадрових рішень та впровадження науково обґрунтованих HR-інструментів.

Таблиця 1. Основні елементи управління кадровим забезпеченням у закладах охорони здоров'я

Напрямок управління	Зміст	Основні інструменти	Очікуваний результат
Планування персоналу	Визначення потреб у кадрах відповідно до обсягів медичних послуг	Кадрові прогнози, штатний розпис, аналіз навантаження	Оптимальна чисельність і структура персоналу
Добір і відбір кадрів	Пошук та оцінка кандидатів на посади	Конкурсний відбір, співбесіди, тестування	Найм кваліфікованих фахівців
Адаптація персоналу	Введення нових працівників у професійну діяльність	Наставництво, інструктаж, адаптаційні програми	Швидке включення в роботу, зниження плинності
Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації, безперервний професійний розвиток	Курси, тренінги, симуляційні центри	Підвищення якості медичних послуг
Оцінювання діяльності	Аналіз результатів роботи працівників	Атестація, KPI, внутрішній аудит	Підвищення ефективності роботи
Мотивація і стимулювання	Формування зацікавленості у результатах праці	Матеріальні та нематеріальні стимули	Зростання продуктивності
Управління кар'єрою	Планування професійного зростання	Кадровий резерв, індивідуальні плани розвитку	Утримання перспективних фахівців
Соціально-психологічний клімат	Підтримка командної роботи і комунікації	Корпоративна культура, командні заходи	Позитивне робоче середовище
Дотримання законодавства	Виконання норм трудового та медичного права	Кадрове діловодство, контроль відповідності	Правова захищеність персоналу

Джерело: сформовано автором самостійно.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження управління кадровим забезпеченням у закладах охорони здоров'я, систематизація наукових підходів та розробка практичних інструментів для формування, розвитку та ефективного використання персоналу. Робота спрямована на вивчення стратегічного, тактичного та операційного рівнів кадрового менеджменту, оцінку впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на кадрові процеси та визначення шляхів підвищення якості медичної допомоги та стійкості функціонування закладів охорони здоров'я.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління персоналом у закладах охорони здоров'я є ключовою передумовою підвищення ефективності їх діяльності та забезпечення високої якості медичних послуг. Воно охоплює всі етапи кадрового циклу — від планування потреб у персоналі та добору працівників до їх адаптації, професійного розвитку, мотивації та утримання. Системний підхід до управління персоналом дає змогу узгоджувати кадрову політику зі стратегічними цілями закладу, реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати безперервність надання медичної допомоги. Важливим складником управління персоналом є стратегічне кадрове планування, яке передбачає прогнозування потреб у фахівцях, формування кадрового резерву та розвиток управлінських компетентностей керівників. Ефективне використання сучасних HR-інструментів, цифрових технологій та аналітичних підходів сприяє підвищенню обґрунтованості кадрових рішень, оптимізації використання ресурсів і зміцненню кадрового потенціалу закладу.

Особливу роль відіграє формування сприятливого соціально-психологічного клімату та розвиток корпоративної культури, що підтримує командну взаємодію, професійне зростання та профілактику професійного вигорання медичних працівників. Поєднання матеріальних і нематеріальних мотиваційних механізмів підвищує залученість персоналу, сприяє стабільності колективу та покращує результати діяльності організації.

Управління персоналом також передбачає інтеграцію систем управління якістю, управління ризиками та безперервного професійного розвитку працівників. Впровадження стандартизованих процедур, електронного документообігу та інструментів моніторингу результативності дозволяє підвищити прозорість управлінських процесів і своєчасно коригувати кадрову політику. Для систематизації основних напрямів і інструментів управління кадровим забезпеченням у закладах охорони здоров'я наведено узагальнену таблицю 1, що відображає ключові елементи кадрової політики закладів охорони здоров'я.

Таблиця 1 демонструє комплексний підхід до управління персоналом у закладах

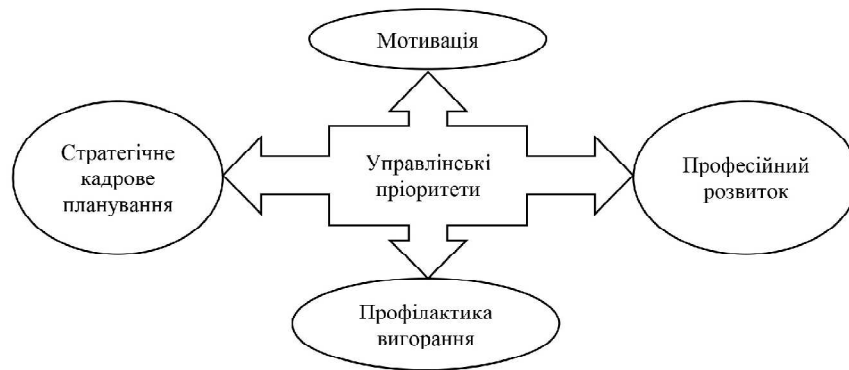


Рис. 1. Управлінські пріоритети у системі кадрового забезпечення закладу охорони здоров'я

Джерело: сформовано автором самостійно.

охорони здоров'я, охоплюючи всі етапи кадрового циклу — від планування потреб у кадрах до дотримання трудового законодавства та формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Ефективне кадрове забезпечення потребує прогнозування чисельності та професійної структури персоналу для узгодження кадрової політики зі стратегічними цілями закладу та потребами пацієнтів. Особлива увага приділяється добору, адаптації та професійному розвитку працівників для підтримання високої якості медичних послуг і впровадження сучасних клінічних практик.

Важливе місце займають процеси оцінювання результатів діяльності та мотивації персоналу, які спрямовані на підвищення продуктивності праці, утримання кваліфікованих фахівців і формування кадрового резерву. Управління кар'єрним розвитком розглядається як інструмент довгострокового збереження людського потенціалу організації [3, с. 650].

Окремим напрямом визначено формування позитивного соціально-психологічного клімату та корпоративної культури, що сприяє командній роботі та зменшенню професійного вигорання серед медичних працівників. Завершує структуру таблиці дотримання чинного законодавства, яке забезпечує правовий захист персоналу та стабільність функціонування закладу охорони здоров'я.

Як видно з рисунку 1 управлінські пріоритети включають стратегічне кадрове планування, професійний розвиток, мотивацію та профілактику вигорання. Звертаючись до фундаменту кадрової політики закладу охорони здоров'я, слід наголосити на таких положеннях як стратегічне кадрове планування та формування персоналу. Стратегічне кадрове планування є базовою складовою системи кадрового менеджменту, оскільки забезпечує відповідність між потребами закладу охорони здоров'я та наявним кадровим потенціалом. Воно передбачає прогнозування кількісних і якісних характеристик персоналу з урахуванням профілю діяльності закладу охорони здоров'я, обсягів медичної допомоги, рівня навантаження та стратегічних перспектив розвитку.

Рациональний підбір і відбір кадрів забезпечує формування професійно компетентного колективу, здатного підтримувати високий рівень медичних послуг. Важливо застосовувати комплексний підхід до оцінювання кандидатів, який охоплює аналіз професійних компетентностей, практичного досвіду та особистісних якостей.

З метою систематизації теоретичних положень і практичних підходів до управління кадровим забезпеченням у закладах охорони здоров'я доцільно узагальнити основні методології, сучасні виклики та інструменти їх застосування. Узагальнення цих елементів подано в таблиці 2, яка відображає структуру методологічних

Таблиця 2. Методологічні засади управління кадровим забезпеченням у закладах охорони здоров'я

Методологічний підхід / напрям	Зміст	Практичне значення для закладів охорони здоров'я
Системний підхід	Розгляд кадрового забезпечення як цілісної підсистеми управління закладом	Узгодження кадрової політики з фінансами, структурою, якістю медичних послуг
Процесний підхід	Управління безперервним циклом кадрових процесів: планування – добір – розвиток – оцінювання	Підвищення ефективності використання персоналу, прозорість процедур
Стратегічний підхід	Орієнтація кадрової політики на довгострокові цілі розвитку закладу	Формування кадрового резерву, забезпечення стійкості організації
Аналіз сучасного стану	Виявлення дефіциту кадрів, нерівномірності розподілу, вигорання персоналу	Обґрунтування необхідності реформ та управлінських рішень
Урахування зовнішніх чинників	Соціально-економічні, демографічні та трансформаційні процеси в системі охорони здоров'я	Адаптація кадрової політики до змін середовища
Науково-прикладний напрям	Використання інструментів кадрового менеджменту	Підвищення результативності управління персоналом
Інструменти реалізації	Кадрове планування, оцінювання персоналу, професійний розвиток, мотивація	Зменшення плинності кадрів, підвищення якості медичних послуг

Джерело: сформовано авторами самостійно.

засад управління кадровими ресурсами та їх практичне значення для діяльності закладів охорони здоров'я.

Аналіз узагальнених у таблиці 2 методологічних засад управління кадровим забезпеченням у закладах охорони здоров'я засвідчує їх комплексний і взаємодоповнювальний характер. Поєднання системного, процесного та стратегічного підходів формує цілісну концептуальну основу кадрового менеджменту, що забезпечує інтеграцію кадрової політики в загальну систему управління закладом та орієнтацію на довгострокові цілі його розвитку.

Системний підхід дозволяє розглядати кадрове забезпечення як складову організаційного механізму функціонування закладу охорони здоров'я та узгоджувати рішення у сфері персоналу з фінансовими, структурними та якісними параметрами надання медичних послуг. Процесний підхід, у свою чергу, акцентує увагу на безперервності та логічній послідовності кадрових процесів, що сприяє підвищенню прозорості управлінських процедур, оптимізації використання трудового потенціалу та формуванню єдиних стандартів роботи з персоналом.

Стратегічний підхід орієнтує управління кадрами на розвиток закладу через формування кадрового резерву, прогнозування потреб і узгодження мотивації з пріоритетами організації. Нерівномірний розподіл персоналу, дефіцит фахівців та професійне вигорання вимагають адаптації управлінських рішень до трансформацій у системі охорони здоров'я [4; 9, с. 284—289].

Окрему увагу в таблиці приділено впливу зовнішніх соціально-економічних і демографічних чинників, які зумовлюють динамічність кадрових процесів та потребують гнучких управлінських рішень на рівні закладів охорони здоров'я. Науково-прикладний напрям методологічних засад представлено через систему інструментів кадрового менеджменту, зокрема кадрове планування, оцінювання персоналу, управління професійним розвитком і мотивацією працівників, що в сукупності спрямовані на підвищення стабільності кадрового складу та якості медичних послуг.

Наведена в таблиці структура методологічних засад демонструє логічну взаємозалежність між концептуальними підходами, проблемним полем та інструментальним забезпеченням управління персоналом у закладах охорони здоров'я, що створює підґрунтя для формуван-

Таблиця 3. Інструменти управління кадровим забезпеченням у закладах охорони здоров'я

Інструмент	Мета застосування
Кадрове планування	Забезпечення потреб у персоналі
Оцінювання персоналу	Визначення рівня ефективності
Управління компетенціями	Розвиток професійного потенціалу
Цифровізація	Оптимізація кадрових процесів

Джерело: сформовано авторами самостійно.

ня ефективної та адаптивної системи кадрового забезпечення в умовах реформування галузі.

Практична спрямованість управління кадровим забезпеченням передбачає впровадження конкретних інструментів, орієнтованих на підвищення ефективності використання людських ресурсів [6, с. 796—822; 10]. До таких інструментів належать кадрове планування, оцінювання персоналу, управління контролем за професійним удосконаленням, система мотивації (табл. 3).

Важливу роль відіграє використання цифрових HR-технологій, що дозволяють автоматизувати кадрові процеси. Прикладні інструменти мають бути адаптовані до специфіки діяльності закладів охорони здоров'я. Їх застосування сприяє створенню ефективних управлінських рішень.

Варто зазначити, що державне-приватне партнерство підвищує якість медичних послуг і доступність, що залежить від ефективного управління персоналом, розвиток кадрів і координація команд забезпечують ефективність закладів охорони здоров'я та оптимальне використання ресурсів [13, с. 45—54].

З метою узагальнення ключових елементів адаптивного стратегічного управління та відображення механізмів реагування закладів охорони здоров'я на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища доцільно подати відповідну модель у графічному вигляді. На рис. 2 представлено модель адаптивного стратегічного управління в закладах охорони здоров'я, яка відображає взаємозв'язки між стратегічними орієнтирами, управлінськими процесами та інструментами їх реалізації.

Як показано на рисунку 2, рушійною силою формування стратегії підприємства загалом і стратегічного кадрового менеджменту зокрема є сучасні виклики зовнішнього середовища. Для підвищення адаптивності та конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я з надання реабілітаційної допомоги ключовими кроками



Рис. 2. Модель адаптивного стратегічного управління в закладах охорони здоров'я

Джерело: сформовано авторами самостійно.

є: формулювання стратегічного виклику, розробка альтернативних рішень, прийняття єдиного управлінського рішення з його одночасним моніторингом і аналізом, а також реалізація та контроль виконання.

Складові моделі формують управлінське рішення, яке впроваджується в стратегію кадрового планування та менеджменту. Рішення підлягають циклічній переоцінці з урахуванням змін зовнішнього середовища та, за потреби, включають альтернативні варіанти з резерву. Така схема демонструє циклічність формування та реалізації управлінських рішень, що підвищує адаптивність і конкурентоспроможність закладу. Прикладом є створення кадрового резерву та взаємозамінності спеціалістів, що забезпечує заздалегідь підтримку підрозділів за профільним напрямком. Поєднання наукових підходів і практичних інструментів підвищує ефективність кадрового менеджменту [7, с. 44—59; 8, с. 94].

Ефективне управління кадровим забезпеченням є ключовою передумовою підвищення якості медичної допомоги. Професійно підготовлений та мотивований персонал безпосередньо впливає на безпеку пацієнтів і результативність лікування. Кадрові рішення визначають рівень організації медичних процесів і міжпрофесійної взаємодії. Особливе значення має розвиток командної роботи та управлінського лідерства. Інвестиції у розвиток персоналу сприяють підвищенню довіри до системи охорони здоров'я.

Заклад охорони здоров'я повинен враховувати пріоритети системи охорони здоров'я та розвиватися на ос-

нові оцінки фінансових можливостей і впливу зовнішніх факторів. Вдосконалення стратегічного кадрового планування є ключовим для сталості функціонування закладу. Ефективні стратегії кадрового менеджменту лікарень різних регіонів України сприяють розвитку системи охорони здоров'я та підвищенню якості медичних послуг.

Удосконалення управління кадрами доцільно розглядати комплексно: інтеграція стратегічного кадрового планування в управління закладом, розвиток управлінських компетентностей керівників та застосування сучасних HR-інструментів забезпечують гнучкість політики персоналу і здатність адаптуватися до змінних умов галузі.

Особливу увагу слід приділяти цифровізації кадрових процесів, зокрема впровадженню електронного документообігу, аналітичних HR-платформ та інструментів прогнозування потреб у персоналі. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню стійкості закладів охорони здоров'я, зміцненню кадрового потенціалу та покращенню якості надання медичних послуг в умовах трансформаційних змін у системі охорони здоров'я.

Для наочного відображення взаємозв'язків між методологічними підходами, проблемами кадрового забезпечення та інструментами їх реалізації доцільно представити структурно-логічну модель управління персоналом закладу охорони здоров'я. Узагальнену схему взаємодії ключових елементів системи подано на рисунку 3, де показано основні управлінські контури

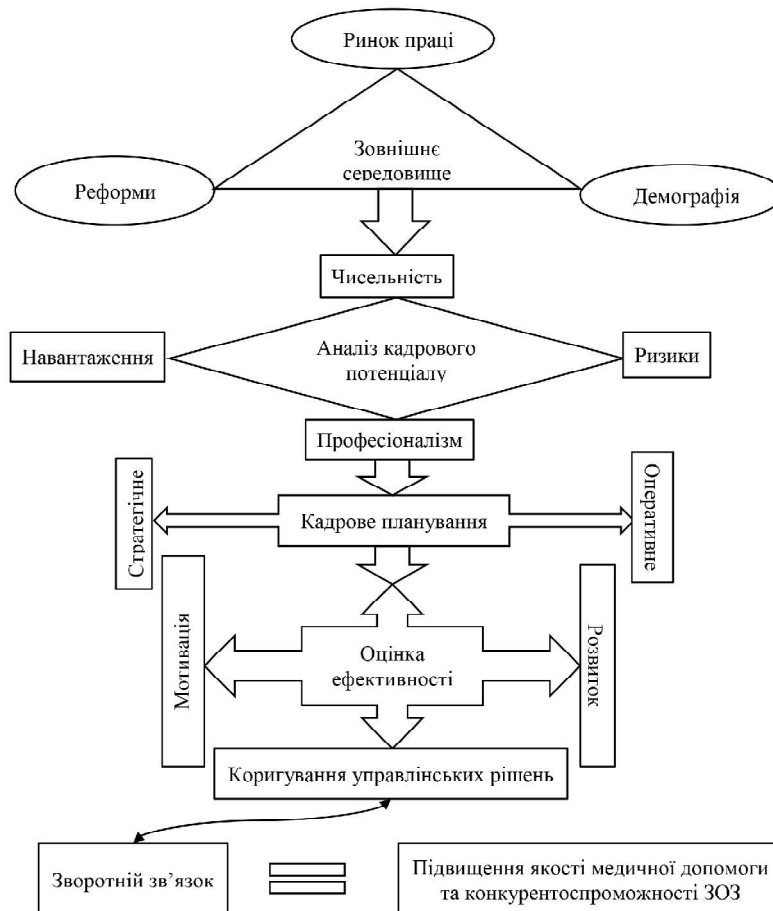


Рис. 3. Структурно-логічна модель управління кадровим забезпеченням закладу охорони здоров'я

Джерело: сформовано авторами самостійно.

Таблиця 4. Рівні управління персоналом та їх вплив на результати медичної допомоги

Стратегічний рівень	Тактичний рівень управління кадровими процесами	Операційний рівень
Кадрова стратегія та політика	Підбір персоналу	Якість та безпека медичної допомоги
Планування потреб у персоналі	Професійний розвиток	Задоволеність пацієнтів
Розвиток управлінського потенціалу	Мотивація	Ефективність роботи персоналу
Орієнтація на якість та безпеку пацієнта	Формування міжпрофесійних команд	Зниження професійного вигорання

Джерело: сформовано автором самостійно.

формування, розвитку та утримання персоналу в умовах сучасних трансформацій галузі.

Запропонована модель управління кадровим забезпеченням у закладах охорони здоров'я, що зображена на рисунку 3, відображає послідовний циклічний характер кадрових процесів із використанням механізму зворотного зв'язку. Вона поєднує напрямки роботи аналітики, планування, розвитку, оцінки — що забезпечує прийняття ефективних управлінських рішень. Центральним елементом моделі є орієнтація на підвищення якості медичної допомоги та забезпечення стійкого розвитку закладу.

Для систематизації рівнів управління якістю медичної допомоги та їх взаємозв'язку з кадровими процесами в закладах охорони здоров'я доцільно узагальнити ключові управлінські напрями за стратегічним, тактичним і операційним рівнями. Відповідну структуру представлено в таблиці 4, де відображено основні елементи кадрової політики, управління персоналом і результати діяльності, орієнтовані на підвищення якості та безпеки медичної допомоги.

На таблиці 4 показано рівні на яких визначається управління якістю медичної допомоги в закладах охорони здоров'я. Стратегічний рівень визначає кадрові орієнтири та формує основу для сталого розвитку закладу охорони здоров'я. Тактичний рівень забезпечує реалізацію кадрової політики через управління основними кадровими процесами. Операційний рівень відображає кінцеві результати кадрових рішень, що безпосередньо проявляються в якості, безпеці та результативності медичної допомоги.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження оцінено теорію та методологію управління кадровим забезпеченням як ключового чинника ефективного функціонування закладів охорони здоров'я. Встановлено, що поєднання стратегічних, тактичних і операційних підходів до управління людськими ресурсами сприяє підвищенню якості медичної допомоги. Запропоновані моделі управління кадровим забезпеченням дозволяють систематизувати кадрові процеси та підвищити результативність управлінських рішень. Перспективи подальших наукових досліджень полягають у розробленні індикаторів результативності кадрового забезпечення та впровадженні цифрових HR-технологій. Подальші дослідження доцільно спрямувати на адаптацію запропонованих підходів до різних типів закладів охорони здоров'я.

Література:

1. Albalas S. The impact of human resource management on employee performance in health care organizations. *Journal of Health Organization and Management*. 2026. Т. 40. vol. 1. P. 181—195. DOI: <https://doi.org/10.1108/JHOM-03-2024-0116>
2. Babysheva V., Neiterman E., Bigelow P., Yessis J. System thinking and human resource management in healthcare. *Systems*. 2025. vol. 13 (11), P. 1001. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13111001>
3. Bindeeba D. S. et al. Green human resources management and green innovation: a meta-analytic review of strategic human resources levers for environmental sustainability. *Discover Sustainability*. 2025. Т. 6. vol. 1. P. 650. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01444-x>
4. Buryk Z., Piatnychuk I., Biloshkurskyi M. Leadership, management, and socio-economic adaptation: Contemporary challenges and strategic perspectives. *International Journal of Organizational Leadership*. 2025. Т. 14. vol. 1. Special Issue. 2025. DOI: 10.33844/ijol.2025.60450
5. Huang R. T. Exploring the roles of self-determined motivation and perceived organizational support in organizational change. *European Journal of Management and Business Economics*. 2025. vol. 34 (2). P. 193—210. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJMBE-03-2022-0056>
6. Parayitam S. et al. The relationship between human resource management practices, knowledge management practices, and performance: Evidence from the healthcare industry in India. *Global Business Review*. 2025. Т. 26. vol. 3. P. 796—822. DOI: <https://doi.org/10.1177/09721509211037209>
7. Willie M. M. Strategies for Enhancing Training and Development in Healthcare Management. *Advances in Human Resource Management Research*. 2025. Т. 3. vol. 1. P. 44—59. DOI: <https://doi.org/10.60079/ahrmr.-v3i1.408>
8. Zolak Poljasevic B., Gricnik A. M., Sarotar Zizek S. Human resource management in public administration: The ongoing tension between reform requirements and resistance to change. *Administrative Sciences*. 2025. Т. 15. vol. 3. P. 94. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci-15030094>
9. Августин Р., Демків І. Управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я в умовах трансформації медичної системи України: виклики, тенденції та стратегічні орієнтири. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 284—289. DOI: <https://doi.org/10.35774/>
10. Бреус С. В., Самокішук Р. А. Інструментарій оцінювання ефективності управління розвитком кадрово-

го потенціалу організацій охорони здоров'я. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17834696>

11. Мандрик-Мельничук М. Підготовка кадрового ресурсу менеджерів для управління системою охорони здоров'я. Публічне управління: концепції, парадигми, розвиток, вдосконалення. 2025. № 12. С. 101—108. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-101-108>

12. Кліщ Г. І., Хвалибога Т. І., Кічула М. Я. Механізми управління професійним розвитком персоналу закладів охорони здоров'я. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2025. № 2. С. 67—71. DOI: <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2025-2.15509>

13. Сергета І.В., Головчук Ю.О., Назарчук Г.Г., Третяков М.С. Державно-приватне партнерство у системі фінансового забезпечення соціальної політики. Інвестиції: практика та досвід. 2026. № 3. С. 45—54. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.3.45>

References:

1. Albalas, S. (2026), "The impact of human resource management on employee performance in health care organizations", *Journal of Health Organization and Management*, vol. 40, no. 1, pp. 181—195. DOI: <https://doi.org/10.1108/JHOM-03-2024-0116>

2. Babyшева, V., Neiterman, E., Bigelow, P. and Yessis J. (2025), "System thinking and human resource management in healthcare", *Systems*, vol. 13 (11), pp. 1001. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13111001>

3. Bindeeba, D. S. et al. (2025), "Green human resources management and green innovation: a meta-analytic review of strategic human resources levers for environmental sustainability", *Discover Sustainability*, vol. 6, no. 1, pp. 650. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01444-x>

4. Buryk, Z., Piatnychuk, I. and Biloshkurskyi, M. (2025), "Leadership, management, and socio-economic adaptation: Contemporary challenges and strategic perspectives", *International Journal of Organizational Leadership*, vol. 14, no. 1. Special Issue. DOI: 10.33844/ijol.2025.60450

5. Huang, R. T. (2025), "Exploring the roles of self-determined motivation and perceived organizational support in organizational change", *European Journal of Management and Business Economics*, vol. 34, no. 2, pp. 193—210. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJMBE-03-2022-0056>

6. Parayitam, S. et al. (2025), "The relationship between human resource management practices, knowledge management practices, and performance: Evidence from the healthcare industry in India", *Global Business Review*, vol. 26, no. 3, pp. 796—822. DOI: <https://doi.org/10.1177/09721509211037209>

7. Willie, M. M. (2025), "Strategies for Enhancing Training and Development in Healthcare Management", *Advances in Human Resource Management Research*, vol. 3, no. 1, pp. 44—59. DOI: <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v3i1.408>

8. Zolak, Poljasevic B., Gricnik, A. M. and Sarotar, Zizek S. (2025), "Human resource management in public administration: The ongoing tension between reform

requirements and resistance to change", *Administrative Sciences*, vol. 15, no. 3, pp. 94. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15030094>

9. Avhustyn, R. and Demkiv, I. (2024), "Management of personnel potential of healthcare institutions", *Development Service Industry Management*, vol. 2, pp. 284—289. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(45\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(45))

10. Breus, S. V., Samokishchuk, R. A. (2025), "Toolkit for Evaluating the Effectiveness of Human Resource Capacity Development Management in Healthcare Organizations", *Aktualni pyannia ekonomichnykh nauk*, vol. 17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17834696>

11. Mandryk-Melnichuk, M. (2025), "Training of human resource managers for healthcare system management", *Publichne upravlinnia: kontseptsii paradyhmy rozvytok vdoskonalennia*, vol. 12, pp. 101—108. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-101-108>

12. Klishch, H. I., Khvalyboha, T. I., Kichula, M. Ya. (2025), "Mechanisms of professional development management of healthcare staff", *Visnyk sotsialnoi hihieny ta orhanizatsii okhorony zdorovia*, vol. 2. pp. 67—71. DOI: <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2025.2.15509>

13. Serheta, I. V., Holovchuk, Y. O., Nazarchuk, H. H., Tretiakov, M. S. (2026), "Public-private partnership in the system of financial support for social policy", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 3. pp. 45—54. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.3.45>

Отримано редакцією журналу / Received: 20.02.26

Процецензовано / Revised: 27.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

<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

П. Г. Перерва,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет "ХПІ"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6256-9329>

А. С. Євсєєв,

аспірант, Національний технічний університет "ХПІ"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2065-2415>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.98

ВИБІР НАПРЯМКУ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ НА ЗАСАДАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ В МОДЕЛЯХ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

P. Pererva,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Business Economics
and International Economic Relations, National Technical University "KhPI"

A. Ievsieiev,

Postgraduate student, National Technical University "KhPI"

SELECTION OF THE DIRECTION OF INTELLECTUAL PROPERTY COMMERCIALIZATION ON THE BASIS OF ECONOMIC EFFICIENCY WITHIN ENTERPRISE ECONOMIC POTENTIAL MODELS

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти вибору оптимальної стратегії комерціалізації інноваційних технологій як ключового чинника нарощування економічного потенціалу підприємства. Визначено роль діджиталізації та економіки знань у формуванні конкурентних переваг. Авторами класифіковано та детально охарактеризовано п'ять основних моделей комерціалізації: власне впровадження, сумісна експлуатація, ліцензування, продаж технології та комбінована модель. Проведено порівняльний аналіз їхніх фінансових профілів, переваг, недоліків та типових індикаторів ефективності (NPV, IRR, PP). Обґрунтовано необхідність комплексного підходу до оцінювання комерціалізації, що включає фінансово-економічний, ринковий, технологічний, юридичний та ризиковий аналіз та в цілому формує економічний потенціал промислового підприємства. Доведено, що системне застосування запропонованого інструментарію дозволяє мінімізувати інвестиційні ризики та максимізувати капіталізацію інтелектуальних активів.

The article conducts a comprehensive study of the theoretical, methodological, and applied foundations for choosing an optimal strategy for the commercialization of innovative technologies as a fundamental tool for strengthening the economic potential of a modern enterprise. It is established that in the context of global digitalization and the intensification of the knowledge economy, the mere presence of patentable developments is not a self-sufficient guarantee of market success. The process of commercial transformation is identified as a key stage in the innovation life

cycle, ensuring the conversion of a scientific and technical result into a financial flow. The authors have identified and deeply analyzed five conceptual models for the commercialization of intellectual property (IP) objects: the in-house implementation model, oriented toward the monopoly use of the asset; the joint exploitation (cooperation) model, based on risk diversification through strategic alliances; licensing as a tool for rapid monetization at minimal cost; the full sale (assignment) of rights for immediate capitalization; and the most adaptive combined model, which harmonizes production activities with licensing. A unique "financial profile" has been developed for each model, and critical advantages and disadvantages have been determined. Special attention is paid to the scientific substantiation of a multi-criteria system for evaluating commercialization efficiency. The necessity of integrating five interconnected approaches is proven: financial-economic (based on NPV, IRR, PI calculations), market (analysis of capacity and entry barriers), technological (assessment of TRL/MRL readiness levels), legal (legal protection and patent purity), and risk-based (scenario analysis and Monte Carlo method). The scientific novelty of the research lies in the development of a structured approach to choosing a commercialization model which, unlike existing ones, considers the IP object not as an isolated asset, but as an organic component of the enterprise's economic potential that influences its total value and investment attractiveness. The practical significance of the results lies in the possibility for the management of industrial enterprises to use the proposed models for strategic decision-making to minimize losses at the stages of market entry for innovations and to ensure sustainable economic growth.

Ключові слова: інновації, інтелектуальна власність, технології, комерціалізація, економічний потенціал, ефективність, економічна оцінка, бізнес-процеси, менеджмент, діджиталізація, конкурентоспроможність.

Key words: innovations, intellectual property, technologies, commercialization, economic potential, efficiency, economic evaluation, business processes, management, digitalization, competitiveness.

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

В умовах глобалізації та переходу до економіки знань, інтелектуальний капітал стає ключовим чинником забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства. Традиційні підходи до управління активами, що базуються переважно на матеріальних ресурсах, поступово втрачають свою ефективність. Натомість об'єкти інтелектуальної власності (ОІВ) — винаходи, корисні моделі, промислові зразки та ноу-хау — перетворюються на реальний фінансовий інструмент, здатний генерувати додаткову вартість та формувати високий рівень економічного потенціалу суб'єкта господарювання.

Однак наявність патентного портфеля сама по собі не гарантує економічного успіху. Головною проблемою для сучасного менеджменту залишається визначення оптимального способу комерціалізації цих активів. Вибір між безпосереднім впровадженням у власне виробництво, продажем виключних прав або наданням ліцензій потребує глибокого аналізу крізь призму економічної ефективності. Оскільки кожен із цих напрямків по-різному впливає на структуру економічного потенціалу, виникає гостра потреба у розробці математичних та аналітичних моделей, які дозволять обґрунтувати цей вибір не лише з погляду поточної вигоди, а й з урахуванням довгострокового розвитку підприємства.

АКТУАЛЬНІСТЬ ДОСЛІДЖЕННЯ ОБУМОВЛЕНА ДЕКІЛЬКОМА ФУНДАМЕНТАЛЬНИМИ ЧИННИКАМИ

В Україні спостерігається значний розрив між кількістю отриманих патентів та кількістю реальних ліцензійних угод. Це свідчить про відсутність дієвих моделей оцінки ефективності комерціалізації в межах економічного потенціалу підприємств. В умовах обмежених інвестиційних ресурсів (особливо в період повного відновлення) підприємства змушені шукати внутрішні резерви. Інтелектуальна власність є найменш капіталомістким, але найбільш високоефективним джерелом зростання цього потенціалу. Процес комерціалізації супроводжується високими ризиками та невизначеністю. Традиційні методи оцінки часто не враховують синергетичний ефект від поєднання ОІВ з іншими компонентами потенціалу (технічним, кадровим, маркетинговим). Перехід на стандарти ЄС вимагає від українських підприємств вміння ефективно капіталізувати свої розробки для залучення міжнародних інвестицій та виходу на високотехнологічні ринки.

На підставі вищевикладеного, можемо зробити висновки про те, що розробка науково-методичних підходів до вибору напрямку комерціалізації ОІВ на засадах економічної ефективності є актуальною і важливою для зміцнення економічного потенціалу підприємства та забезпечення його сталого розвитку в інноваційному середовищі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема формування та оцінки економічного потенціалу підприємства в синергії з його інтелектуальним капіталом перебуває у центрі уваги багатьох провідних науковців. Теоретико-методологічне підґрунтя дослідження економічного потенціалу закладено у працях таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як І. Ансофф, П. Друкер, Б. Кваснюк, О. Федонін, І. Рєпіна, які розглядали потенціал як сукупність ресурсів та можливостей підприємства щодо забезпечення його сталого розвитку.

Питання управління інтелектуальною власністю та механізмів її комерціалізації детально висвітлені у роботах Дж. Тіса, Р. Каплана, Д. Нортон, а серед вітчизняних фахівців — у працях П. Цибульова, О. Бутнік-Сіверського, В. Базилевича та Ю. Бажала. Зокрема, О. Бутнік-Сіверський акцентує увагу на неінституційній природі інтелектуальної власності, розглядаючи її як специфічний об'єкт ринкових відносин, що потребує особливих методів оцінки вартості та ефективності.

Аналіз спеціалізованої літератури дозволяє класифікувати існуючі підходи за декількома напрямками:

- ресурсний підхід: дослідження В. Лапіна та Н. Краснокутської зосереджені на ідентифікації OIB як стратегічного ресурсу, що формує інноваційну складову економічного потенціалу. Автори підкреслюють, що ефективність потенціалу прямо залежить від якості та правової захищеності інтелектуальних активів;

- вартісно-орієнтований підхід: у працях О. Кендюхова та В. Чубая розглядаються моделі комерціалізації через призму максимізації ринкової вартості підприємства. Вчені доводять, що вибір напрямку використання OIB (ліцензування чи власне впровадження) має базуватися на критерії доданої економічної вартості (EVA);

- моделювання процесів комерціалізації: питанням вибору стратегії комерціалізації присвячено дослідження С. Ілляшенка та О. Прокопенко. Ними розроблено алгоритми прийняття рішень, проте основний акцент зміщено на маркетингову складову, залишаючи поза увагою інтегральну оцінку впливу на сукупний економічний потенціал.

Незважаючи на значну кількість напрацювань, залишається недостатньо вивченим аспект багатокритеріального обґрунтування вибору конкретного напрямку комерціалізації (ліцензія, франчайзинг, стартап, внесок до статутного капіталу) саме як інструменту нарощування внутрішнього економічного потенціалу. Більшість існуючих моделей оцінюють фінансову ефективність угоди окремо від загального стану виробничо-технічної бази підприємства. Потребує подальшого уточнення взаємозв'язок між ступенем зношеності матеріальних активів та доцільністю передачі прав на інтелектуальну власність стороннім суб'єктам. Саме необхідність гармонізації інтересів власника OIB з можливостями його економічного потенціалу у довгостроковій перспективі визначає вибір напрямку даного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка науково-методичного підходу до вибору опти-

мального напрямку комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності (OIB), що базується на критеріях економічної ефективності та забезпечує максимальне нарощування економічного потенціалу підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах швидкої діджиталізації виробничих процесів інноваційні технології стали найбільш важливим фактором економічного зростання та конкурентоспроможності підприємства. Економіка в цей час все більше орієнтується на знання, креативність та швидке впровадження інноваційних технологій. В умовах жорсткої конкуренції інновація стає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, надзвичайно важливим фактором формування його стратегії розвитку. Але сам факт створення інноваційного продукту чи технології, на нашу думку, ще не гарантує комерційного успіху. Надзвичайно важливе значення має сам вибір стратегії комерціалізації, тобто процесу, який в певній мірі охоплює перетворення науково-технічної ідеї на ринковий продукт, який і приносить підприємству прибутки. Ефективна комерціалізація результатів НДДКР забезпечує отримання даним підприємством фінансових результатів, створює додаткову вартість для країни шляхом впровадження нових важливих продуктів, підвищення продуктивності праці працівників, зниження витрат на сировину і матеріали, формування нових технологічних ринків.

На наш погляд, оцінювання економічної ефективності комерціалізації інноваційних технологій є дуже етапом прийняття рішень щодо вибору оптимального напрямку їх використання. Такого роду аналіз забезпечує обґрунтованість вибору між власним впровадженням на підприємстві-розробнику, спільною експлуатацією, ліцензуванням, продажем технології або комбінованою моделлю, яка поєднує власне використання інновації з ліцензуванням. Усі ці можливі варіанти комерціалізації суттєво відрізняються за рівнем витрат, прибутковістю, ризиками та майбутніми перспективами, що зумовлює нагальну потребу у проведенні ґрунтовного фінансового аналізу. В умовах високої невизначеності, яка притаманна інноваційним проектам, економічне оцінювання є дуже важливим інструментом мінімізації ризиків, так як дає змогу конкретному підприємству прогнозувати фінансові наслідки кожного варіанту, зменшувати ймовірність інвестування у збиткові інноваційні напрямки та уникати непередбачених фінансових втрат. Кожна з визначених вище моделей комерціалізації технологій має власний фінансовий профіль і власні стратегічні особливості ринкового спрямування.

Під моделлю комерціалізації пропонуємо розуміти структурований спосіб організації впровадження та використання розробленої технології з метою отримання позитивних економічних результатів. У науковій та практичній площині пропонуємо виділити п'ять основних моделей комерціалізації.

Власне впровадження передбачає, що підприємство самостійно організовує виробництво і збут на основі створеної технології, зберігаючи при цьому повний контроль над усіма етапами та прибутком, але при цьому

воно ж несе і весь інвестиційний та операційний ризик. Власне впровадження забезпечує максимальний контроль і потенційно найвищий довгостроковий прибуток, але потребує значних початкових інвестицій і супроводжується високим рівнем комерційного ризику. Використання інноваційної технології тільки підприємством-розробником дозволяє йому володіти монополією правами на результати інноваційної діяльності, мати стійкі переваги (зараз і в майбутньому) перед конкурентами. У цьому випадку отримання доходу від інновації обмежується капіталізацією всередині підприємства і при незначних обсягах виробництва може і не принести очікуваної економічної вигоди.

Сумісна експлуатація (коопераційна модель комерціалізації) реалізується через спільне використання технології з іншим підприємством, зазвичай у межах спільного підприємства або стратегічного альянсу, що дає змогу розподілити комерційні ризики і витрати, але при цьому певним чином обмежує управлінську автономію. Кожен партнер використовує свої сильні сторони (технічні знання, маркетингові канали, виробничі потужності). Завдяки обміну досвідом та ресурсами між партнерами, технологія швидше виходить на комерційний рівень. Сумісна експлуатація у форматі спільного підприємства дозволяє розподілити витрати та ризики, але вимагає узгодження інтересів із партнерами і призводить до часткової втрати контролю. Прибуток та права на використання технології доведеться ділити, що може створювати конфлікти. Потрібні детальні угоди, що регулюють інтелектуальну власність, комерційну таємницю та розподіл відповідальності.

Ліцензування передбачає передачу права користування технологією третім особам на основі ліцензійного договору з отриманням роялті або паушальних платежів, що дозволяє швидко генерувати дохід при мінімальних капіталовкладеннях, проте знижує контроль над використанням розробки. Ліцензування дає змогу швидко отримати дохід при мінімальних інвестиціях, однак обмежує довгострокову вигоду та контроль над технологією.

Продаж технології є повною передачею прав інтелектуально-інноваційних технологій за разовий платіж, що ліквідує подальші витрати та ризики, але при цьому позбавляє можливості отримувати майбутні доходи. Продаж технології забезпечує одноразове надходження та звільняє від подальших витрат, але позбавляє можливості отримувати доходи у майбутньому. Переуступка всіх прав на інновацію дозволяє підприємству відразу ж отримати певну кількість фінансових ресурсів, які

можна направити на інші інноваційні проекти, які, в цілому, можуть принести ще більшу прибутковість.

Комбінована модель (власне використання + ліцензування) поєднує виробничу та ліцензійну діяльність, забезпечуючи диверсифікацію доходів і баланс між контролем та монетизацією, але потребує складнішого управління та координації. Ця модель займає особливе місце, так як дозволяє поєднати переваги повного контролю над виробництвом і збутом з отриманням додаткового стабільного доходу від ліцензійних платежів. Водночас вона вимагає додаткових управлінських зусиль для балансування власного бізнесу та роботи з партнерами-ліцензіатами, а також створює ризик появи конкуренції з боку ліцензіатів на окремих сегментах ринку. Переваги одночасного використання нематеріального активу основним підприємством і продажу ліцензій на нього полягають в можливості отримання додаткового доходу від реалізації прав на нематеріальний актив. До недоліків можна віднести посилення конкуренції зі збільшенням кількості ліцензіатів і, як правило, зниження власного доходу з використанням нематеріального активу.

Економічне оцінювання дає змогу порівняти всі ці моделі за ключовими показниками — чистою приведеною вартістю (NPV), внутрішньою нормою дохідності (IRR), періодом окупності та рентабельністю інвестицій — і обрати найбільш вигідний варіант. Окрім того, фінансовий аналіз сприяє раціональному розподілу ресурсів, визначенню оптимального обсягу фінансування, запобіганню надмірним витратам та концентрації зусиль на перспективних напрямках.

Окрім вибору найвигіднішої моделі, оцінювання економічної ефективності сприяє раціональному використанню ресурсів. Інноваційні проекти потребують значних інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, патентування, організацію виробництва, маркетинг і збут. Фінансовий аналіз допомагає визначити оптимальний обсяг фінансування, уникнути надмірних витрат і спрямувати ресурси на найбільш перспективні напрями. Важливою функцією оцінювання є також підвищення інвестиційної привабливості проєкту, адже наявність чітко розрахованих фінансових показників створює додаткові аргументи під час залучення партнерів чи інвесторів, полегшує процес переговорів щодо ліцензійних угод або продажу технології, а також формує позитивний імідж команди розробників.

В табл. 1 приведено порівняння економічних характеристик моделей (можливих напрямків) комерціалізації інноваційних технологій. Пропонований підхід, засно-

Таблиця 1. Порівняння економічних характеристик моделей комерціалізації інноваційних технологій

Модель комерціалізації	Переваги	Недоліки	Типові фінансові показники
<i>Власне впровадження</i>	Повний контроль, максимізація довгострокового прибутку	Великі стартові витрати, високий ризик	Високий NPV та IRR за умови успіху; довгий період окупності
<i>Сумісна експлуатація</i>	Розподіл ризиків і витрат, доступ до ресурсів партнера	Необхідність узгодження інтересів, менший контроль	Середній NPV, IRR; помірний період окупності
<i>Ліцензування</i>	Швидкі доходи, мінімальні інвестиції	Обмежений контроль, менший довгостроковий прибуток	Стабільний, але нижчий NPV; короткий період окупності
<i>Продаж технології</i>	Разовий дохід, відсутність подальших витрат	Втрата прав і довгострокових вигод	Одноразовий дохід, відсутні майбутні грошові потоки
<i>Комбінований підхід: власне використання + ліцензування</i>	Поєднання високого прибутку та стабільних ліцензійних надходжень, диверсифікація джерел доходу	Ускладнення управління, ризик конкуренції з боку ліцензіатів	Високий NPV та IRR за умови грамотного управління; середній період окупності

Джерело: розроблено авторами.

ваний на глибокому системному аналізі, дозволяє не лише вибрати оптимальну стратегію виходу на ринок, але й забезпечити її гнучку адаптацію до змін середовища, що значно підвищує шанси на успішну комерціалізацію інновацій.

Для кожної з п'яти моделей комерціалізації інноваційних технологій існує комплекс методів оцінки її ефективності, щоб можна було порівнювати їх не лише за загальними характеристиками, а й за рекомендованими інструментами аналізу. Комплексне оцінювання ефективності кожної з моделей базується на застосуванні декількох груп методів, які формують або впливають на ефективність інновацій.

Фінансово-економічні методи оцінки ефективності комерціалізації — це сукупність аналітичних інструментів, що базуються на вимірюванні та прогнозуванні грошових потоків, витрат і доходів, пов'язаних із впровадженням та використанням інноваційної технології. Ці методи враховують показники вартості капіталу, окупності, рентабельності, а також довгострокову стійкість проєкту з позиції фінансової вигоди. Фінансово-економічний підхід передбачає розрахунок класичних показників ефективності інвестиційних проєктів: чистого приведенного доходу (NPV), внутрішньої норми рентабельності (IRR), періоду окупності (PP), індексу прибутковості (PI). Метод дозволяє кількісно визначити фінансову доцільність проєкту, порівняти різні варіанти інвестування. Він є універсальним і широко застосовується у фінансовому менеджменті. Проте цей підхід не враховує нематеріальні вигоди, як-от підвищення ринкової вартості бренду чи стратегічні позиції на ринку.

Ринкові методи оцінки ефективності комерціалізації — це підходи, що ґрунтуються на аналізі поточного та прогнозного стану цільових ринків, включно з місткістю, конкурентним середовищем, рівнем попиту, споживчими трендами та бар'єрами входу. Метою є визначення ринкової привабливості інновації та оптимальних стратегій виходу на ринок. Сутність ринкових методів полягає у визначенні потенційного ринкового попиту, ємності ринку, конкурентного середовища, бар'єрів входу й правового захисту. У фокусі — не лише фінансові показники, а й стратегічні аспекти просування та позиціонування об'єкта ІВ.

Оцінка технологічної ефективності комерціалізації — це система підходів для оцінки технічної зрілості, масштабованості та відповідності інноваційної технології вимогам ринку та стандартам. Ці методи враховують рівень готовності технології (техніко-технологічну — TRL, виробничу — MRL, ринкову — CRL), інноваційність, патентоздатність, можливості модернізації та інтеграції з іншими системами. Технологічні показники оцінки ефективності комерціалізації інновацій фокусуються на впливі нововведення на якість продукції, технологічний рівень виробництва, собівартість, продуктивність, гнучкість процесів та рівень ризикованості технологічних рішень.

Оцінка правової (юридичної) ефективності комерціалізації — це підходи, що дозволяють ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати невизначеності й загрози, які можуть вплинути на успіх комерціалізації інновацій. Вони враховують технічні, фінансові, ринкові, правові та управлінські ризики, визначаючи ймовірність їх на-

стання та масштаб потенційних збитків. Це інструменти, спрямовані на виявлення, захист і легалізацію прав інтелектуально-інноваційних технологій, дотримання регуляторних вимог та договірних зобов'язань під час впровадження технології. Вони визначають правову чистоту об'єкта комерціалізації та рівень захищеності від порушень. Юридичні показники оцінки комерціалізації інновацій пов'язані із захистом інтелектуально-інноваційних технологій та дотриманням законодавства, що охоплює: наявність патентів на винаходи, корисні моделі та промислові зразки; реєстрацію торгових марок та авторських прав; наявність ліцензійних угод, що дозволяють використання інновації; відсутність судових спорів та порушень прав третіх сторін; а також відповідність нормам щодо впровадження інновацій в Україні.

Оцінка ефективності комерціалізації з позицій ризику — це інструменти ідентифікації, вимірювання та прогнозування можливих негативних факторів, здатних вплинути на результативність комерціалізації. Вони враховують технічні, фінансові, ринкові, правові та управлінські ризики, визначаючи ймовірність їх настання та масштаб потенційних збитків. Для оцінки ризиків комерціалізації інновацій використовують кількісні та якісні методи. Кількісні методи включають аналіз чутливості, сценарний аналіз та імітаційне моделювання (метод Монте-Карло), які допомагають кількісно визначити вплив ризиків на показники ефективності. Якісні методи, хоча й не згадані в уривках, є важливими для ідентифікації та первинної оцінки ризиків, що передують кількісному аналізу. До них відносять сценарний аналіз (розгляд оптимістичного, песимістичного та базового сценаріїв), моделювання Монте-Карло, оцінку партнерських ризиків, ризик втрати унікальності технології, загрозу патентних спорів або конкурентного тиску з боку ліцензіатів.

Таким чином, фінансово-економічні методи відповідають на питання "чи вигідно комерціалізувати?", ринкові — "чи є попит і потенціал?", технологічні — "чи готова власне технологія до комерціалізації?", юридичні — "чи немає конфлікту з діючим законодавством?", а ризикові — "які існують загрози та як їх врахувати?".

На наш погляд, ефективна комерціалізація інноваційної технології неможлива без системного застосування комплексу методів, які охоплюють фінансові, ринкові та ризикові аспекти. Такий підхід дозволяє не лише визначити найбільш вигідну модель виходу на ринок, але й оцінити її стійкість у змінному економічному середовищі, що істотно підвищує шанси на успішне впровадження та максимізацію економічного ефекту. Комплексний аналіз ефективності застосування кожної групи методів у цих моделях дозволяє сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо вибору оптимальної стратегії комерціалізації, мінімізації ризиків і максимізації економічного ефекту. Таким чином, оптимальна стратегія комерціалізації повинна базуватися на комплексному аналізі всіх груп методів, враховувати фінансовий стан підприємства, ринкову кон'юнктуру, технологічні ресурси, правовий захист та рівень допустимого ризику. Лише системний підхід дозволяє максимально розкрити потенціал інновації, забезпечити її успішне впровадження на ринок та отримання стійких конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На основі проведеного дослідження доведено, що в умовах цифрової трансформації створення інноваційного продукту не є достатньою умовою ринкового успіху. Вирішальне значення має вибір моделі комерціалізації, яка трансформує науково-технічну ідею у додану вартість підприємства, забезпечуючи зростання його економічного потенціалу та конкурентоспроможності. Систематизовано п'ять базових моделей комерціалізації технологій. Встановлено, що власне впровадження забезпечує монопольний контроль, але несе високі ризики; сумісна експлуатація дозволяє розподілити витрати; ліцензування та продаж орієнтовані на швидку монетизацію при втраті контролю; а комбінована модель є найбільш збалансованою для диверсифікації доходів. Обґрунтовано, що вибір оптимального напрямку комерціалізації має базуватися на глибокому фінансовому аналізі (NPV, IRR, PI) та оцінці ризиків. Кожна модель має свій унікальний "фінансовий профіль", який повинен відповідати стратегічним цілям та ресурсному забезпеченню підприємства. Запропоновано систему багатокритеріального оцінювання, яка охоплює п'ять вимірів: фінансово-економічний (рентабельність та грошові потоки); ринковий (попит та конкурентне середовище); технологічний (рівень готовності TRL/MRL); юридичний (правова чистота та захищеність патентів); ризиковий (сценарне моделювання та аналіз чутливості).

Системне впровадження запропонованих методичних підходів дозволяє підприємствам уникати інвестування у збиткові напрями, підвищувати інвестиційну привабливість інноваційних проєктів та гнучко адаптувати стратегію виходу на ринок залежно від зовнішньої кон'юнктури.

Література:

1. Kotler, P. (2002), *Marketing Management*. PearsonCustom Publishing, Hoboken, USA. 719 p.
2. Бутнік-Сіверський О. Б. Економіка інтелектуальної власності. К.: Ін-т інтел. власн. і права, 2013. 296 с.
3. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелєва Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ "ХПІ", 2019. 1002 с.
4. Гусаковська Т. О., Святний Л. О. Інтелектуальний капітал як важлива складова економічного потенціалу підприємства // Причорноморські економічні студії. 2023. № 79. С. 102—106. DOI:10.32782/bses.79-14
5. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // *MIND Journal*. №5. 10 p. DOI:10.13140/RG.2.2.17332.10883
6. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с. 401 с.
7. Kosenko A.P., Kobielieva T.O., Tkachova N.P. The definition of industry park electrical products // *Scientific bulletin of Polissia*. Part 2. № 3 (11). 2017. P. 43—50. DOI: [https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620-173\(11\)43-50](https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620-173(11)43-50)
8. Kocziszky Gyorgy, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) *Technology transfer*. Kharkiv-Miskolc: NTU "KhPI". 668 p.

9. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч. посібник для інж.-техн.вузів. Харків: "Основа", 1993. 288с.

10. Перерва П.Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства // *Маркетинг: підручник* / За ред. О.А. Старостіної. К.: Знання, 2009. С. 461—518.

11. Економіка та організація інноваційної діяльності: підруч. / за ред. П.Г. Перерви, С.А. Меховича, М.І. Погорєлова. Харків: НТУ "ХПІ", 2008. 1080 с.

12. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) *Compliance program: [tutorial]*. Kharkov; Miskolc: NTU "KhPI". 689 p. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/48662>

References:

1. Kotler, P. (2002), *"Marketing Management"*. PearsonCustom Publishing, Hoboken, USA.
2. Butnik-Siverskyi, O. B. (2013) *"Ekonomika intelektualnoi vlasnosti"* [Economics of Intellectual Property], In-t intel. vlasn. i prava, Kyiv, Ukraine.
3. Pererva, P. G., Borzenko, V. I. and Kobielieva, T. O. (2019), *Intelektualna vlasnist: mahisterskyi kurs: pidruchnyk* [Intellectual property: master's course: textbook], NTU "KhPI", Kharkiv, Ukraine.
4. Husakovska, T. O., and Sviatnyi, L. O. "Intellectual Capital as an Important Component of the Economic Potential of the Enterprise", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 79 (2023), pp. 102—106. DOI:10.32782/bses.79-14
5. Pererva, P., Nagy, S. and Maslak, M. (2018), "Organization of marketing activities on the intrapreneurship", *MIND Journal*, vol. (5). DOI:10.13140/RG.2.2.17332.10883
6. Starostina, A. O. (2009), *Marketing: teoriia, svitovyi dosvid, ukrainska praktyka: pidruchnyk* [Marketing: theory, world experience, Ukrainian practice: textbook]. Znannia. Kyiv, Ukraine.
7. Kosenko, A.P., Kobielieva, T.O. and Tkachova, N.P. (2017), "The definition of industry park electrical products", *Scientific Bulletin of Polissia*, vol. 2 (3), pp. 43—50. DOI: [https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620173\(11\)43-50](https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620173(11)43-50)
8. Kocziszky, G., Pererva, P. G., Szakaly, D. and Somosi Veres, M. (2012), *Technology transfer*, NTU "KhPI", Kharkiv-Miskolc.
9. Pererva, P. G. (1993), *Upravlinnia marketynhom na mashynobudivnomu pidpriemstvi* [Marketing management at a machine-building enterprise], Osнова, Kharkiv, Ukraine.
10. Pererva, P. G. (2009), "Management of innovation activity of the enterprise", *Marketing*, Znannia. Kyiv, Ukraine, pp. 461—518.
11. Pererva, P. G., Mekhovych, S. A. and Pohorelov, M. I. (2008), *Ekonomika ta orhanizatsiia innovatsiinoi diialnosti: pidruchnyk* [Economics and organization of innovation activity: textbook], NTU "KhPI", Kharkiv, Ukraine.
12. Pererva, P. G., Kocziszky, G. and Veres Somosi, M. (2019), *Compliance program: tutorial*, NTU "KhPI", Kharkiv, Ukraine, available at: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/48662> (Accessed 25 January 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 23.02.26

Процеженовано / Revised: 04.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

І. Я. Зварич,

д. е. н., професор, завідувач кафедри міжнародної економіки,

Західноукраїнський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5155-540X>

Я. М. Гладкий,

аспірант кафедри міжнародної економіки,

Західноукраїнський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7130-1301>

В. П. Баб'яр,

аспірант кафедри міжнародної економіки,

Західноукраїнський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-8606-7147>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.104

ЕКОЛОГІЧНЕ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ ШЛЯХОМ ПУБЛІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ

I. Zvarych,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Head of the Department of International Economics, West Ukrainian National University

Ia. Gladkyi,

PhD Student, Department of International Economics

West Ukrainian National University

V. Babyar,

Postgraduate Student, Department of International Economics,

West Ukrainian National University

ENVIRONMENTAL RECOVERY OF UKRAINE THROUGH PUBLIC DIPLOMACY

Стаття присвячена дослідженню ролі публічної дипломатії у забезпеченні екологічного відновлення України в умовах повномасштабної війни. У роботі обґрунтовується, що воєнно зумовлені екологічні збитки набувають значення не лише внутрішньої екологічної проблеми, а й чинника міжнародної безпеки та відновлення, ефективність реагування на який залежить від якості доказової бази та її процедурної придатності для зовнішніх партнерів. Проаналізовано підходи до оцінювання екологічних втрат у межах національного та міжнародного контурів, зокрема офіційні розрахунки Державної екологічної інспекції України та методологію Rapid Damage and Needs Assessment. Показано, що розбіжності між оцінками зумовлені відмінностями у периметрах, часових горизонтах і правилах монетизації, а не суперечністю фактичних даних. Окрему увагу приділено трансформації екологічних оцінок у міжнародно прийнятні формати через інструменти інституційної, правової та експертної публічної дипломатії. Розкрито значення узгодження метрик, відновлення систем моніторингу та верифікації і стандартизації екологічних досьє для мобілізації фінансування та програм зеленого відновлення. Результати дослідження можуть бути використані при формуванні політики екологічного відновлення та удосконаленні інструментів публічної дипломатії України.

This article examines the role of public diplomacy in advancing Ukraine's environmental recovery agenda under conditions of full-scale war. It argues that war-related environmental damage constitutes not only a domestic environmental challenge but also a factor of international security, economic stability, and post-war reconstruction, the effective management of which depends on the quality, credibility, and procedural usability of evidence presented to external stakeholders. The study focuses on the transformation of national assessments of environmental damage into internationally acceptable formats capable of supporting donor decision-making, recovery programming, and future accountability and compensation mechanisms.

The analysis is based on a comparative assessment of two complementary evaluation frameworks: national official estimates produced by the State Environmental Inspectorate of Ukraine and the international Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA) methodology, structured around the damage-losses-needs logic. It is demonstrated that discrepancies between national and international estimates arise not from inconsistencies in factual data, but from differences in analytical objectives, temporal horizons, sectoral coverage, and monetisation rules, particularly with respect to ecosystem functions and long-term natural capital services. While national assessments capture cumulative ecological harm and spatial-ecosystem degradation, international frameworks prioritise welfare losses and recovery financing needs relevant for donor programming.

The paper highlights the central role of public diplomacy as an institutional mechanism for reducing information asymmetry and transaction costs in international cooperation by translating complex environmental data into procedurally compatible, verifiable, and comparable evidence. Special attention is paid to the importance of metric harmonisation, the restoration of monitoring-reporting-verification (MRV) capacities, and the development of standardised environmental dossiers suitable for donor platforms and reparations-oriented processes. The findings underscore that the effectiveness of eco-diplomacy depends less on the scale of reported damage than on the ability to embed environmental evidence into recognised international procedures and decision-making architectures. The results provide practical insights for strengthening Ukraine's environmental recovery policy and enhancing the contribution of public diplomacy to sustainable, internationally supported reconstruction.

Ключові слова: екологічне відновлення, публічна дипломатія, екологічні наслідки війни, оцінювання екологічних збитків, міжнародне фінансування відновлення, доказова база, екосистемні послуги, моніторинг, звітність і верифікація, природний капітал.

Keywords: environmental recovery, public diplomacy, environmental consequences of war, assessment of environmental damage, international recovery financing, evidence base, ecosystem services, monitoring, reporting and verification, natural capital.

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

Повномасштабна війна суттєво змінила статус довкілля в Україні, перетворивши екологічні наслідки бойових дій на чинник національної та європейської безпеки. Руйнування інфраструктури, масштабне використання вибухових речовин і пального, пожежі в природних екосистемах, техногенні інциденти, мінне забруднення та деградація територій природно-заповідного фонду формують довготривалий екологічний тягар, що виходить за межі суто природоохоронної проблематики. Відтак екологічна шкода набуває макроекономічної ваги, позаяк зумовлює майбутні фіскальні витрати на санацію територій, підвищує трансакційні витрати інвестиційних проєктів і погіршує параметри відтворення природного капіталу як бази продуктивності територій.

Екологічні наслідки війни характеризуються відкладеним проявом і високою невизначеністю оцінювання, адже забруднення ґрунтів токсичними залишками боєприпасів і важкими металами, погіршення якості вод, фрагментація ландшафтів, втрата біорізноманіття та накопичення небезпечних відходів реалізуються в довгому часовому горизонті. Оскільки значна частина таких процесів не має миттєвого ефекту, вони не завжди коректно відображаються в поточних статистичних зрізах. Разом з тим навіть за умови стабілізації воєнної ситуації зберігається ризик відкладеної екологічної кризи, коли поряд із фізичною відбудовою виникає потреба фінансувати масштабні роботи з очищення, рекультивації та відновлення екосистемних функцій.

Розв'язання завдань екологічного відновлення об'єктивно потребує міжнародної кооперації, позаяк технологічний трансфер, довге й відносно доступне фінансування, доступ до стандартів моніторингу та верифікації, а та-

кож залучення транснаціональних експертних мереж перевищують можливості суто внутрішньої політики. Разом з тим у воєнних і поствоєнних умовах міжнародні стейкхолдери ухвалюють рішення в середовищі підвищених інституційних і операційних ризиків, а обмежений доступ до частини територій та методологічна неоднорідність наявних оцінок формують дефіцит порівнюваності доказів. Відтак уповільнюється конвертація екологічної шкоди у конкретні програми підтримки та відновлення.

За цих умов публічну дипломатію доцільно трактувати у широкому значенні як систему державних і недержавних інструментів міжнародної взаємодії, що охоплює зовнішні комунікації, експертно-наукову кооперацію, адвокацію, роботу з медіа й суспільною думкою, а також діяльність громадянського суспільства і діаспори. Такий інструментарій покликаний знижувати інформаційну асиметрію та трансакційні витрати колективних дій, формуючи міжнародно легітимований, вимірюваний і верифікований порядок денний екологічного відновлення. Тому екологічний вимір відбудови потребує не лише ресурсного забезпечення, а й інституційної спроможності представляти шкоду довіллю у формах, придатних для міжнародного узгодження, фінансування та практичної реалізації.

Отже, науково-практична проблема полягає в необхідності поєднати доказову базу екологічних втрат із механізмами їх міжнародної легітимації та мобілізації ресурсів, адже саме така інтеграція визначає здатність перетворити екологічну складову відбудови на керовану стратегічну політику. Оскільки наявні оцінки відрізняються за масштабами, методиками та периметрами включення наслідків, актуалізується потреба у системному аналізі меж і розбіжностей цих підходів, а також результативності інструментів публічної дипломатії, спроможних трансформувати екологічну шкоду з об'єкта фіксації у предмет міжнародних програм відновлення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наявних публікаціях чітко простежується еволюція дослідницького фокусу від побудови методичного апарату оцінювання воєнної екологічної шкоди до її економічної інтерпретації, верифікації та включення у міжнародний порядок денний відновлення. Методичний вимір представлений працями, де систематизовано форми, методи й процедури оцінювання екологічних збитків та впроваджено категорії екологічних ризиків і шкоди, що створює базу для порівнюваних розрахунків і доказовості результатів (А. Верстяк [1]; Є. Горішній, А. Міняйло, Л. Дмитренко [2]). На цьому ґрунті розвивається просторово-економічний аналіз, який показує нерівномірність втрат між територіями та її зв'язок зі сталим розвитком регіонів, а отже дає підстави для диференціації пріоритетів екологічного відновлення (В. Грушка, І. Суматохіна, О. Сизенко [3]). Важливим прикладним пластом є дослідження подієвих екологічних шоків, що демонструють механізми формування довготривалих наслідків для екологічної безпеки та відновлюваності природних систем (І. П. Лопушинський, О. В. Проніна [4]). Окрему роль відіграють технологічні підходи, які посилюють достовірність оцінок у воєнних умовах через дистанційне зондування та навігаційні дані, підви-

щуючи відтворюваність доказів і можливості незалежної перевірки (О. І. Бондар, Г. С. Фінін, Р. Ю. Шевченко [5]). Узагальнювальні праці переводять проблему в ширший контекст глобальних наслідків збройних конфліктів і підкреслюють безпековий вимір екологічних втрат, тоді як роботи з екологічної дипломатії акцентують її зв'язок із безпековою політикою та міжнародною взаємодією в умовах кліматичних викликів, що безпосередньо наближає тематику до практик післявоєнного відновлення (М. З. Згуровський [6]; Л. Новоскольцева [7]).

Водночас у літературі недостатньо розкрито, яким саме способом результати оцінювання та верифікації екологічних збитків мають ставати дієвим інструментом для запуску і підтримки екологічного відновлення. Зокрема, бракує узгоджених підходів до представлення доказів у форматах, які є придатними для міжнародних інституцій та донорських програм відновлення, включно з вимогами до порівнюваності показників, прозорості припущень і процедур підтвердження даних. Обмежено досліджені індикатори результативності публічної дипломатії, які дозволяють емпірично відстежувати, як комунікація екологічних втрат впливає на мобілізацію ресурсів, підтримку програм відновлення та інституційні рішення щодо відповідальності. Також фрагментарно висвітлено роботу з невизначеністю воєнних даних, зумовленою недоступністю територій, різною якістю первинних спостережень і часовими лагами екологічних ефектів, що ускладнює планування відновлення та міжнародну координацію.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у визначенні ролі та інструментів публічної дипломатії у забезпеченні екологічного відновлення України шляхом перетворення верифікованих оцінок екологічних збитків війни на підставу для міжнародної підтримки, фінансування та програмних рішень з відновлення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Оцінювання екологічних втрат, спричинених війною, набуває ключового значення для формування порядку денного публічної дипломатії України, адже саме верифіковані масштаби шкоди створюють підстави для міжнародної адвокації, мобілізації ресурсів та інституційналізації теми "зеленого відновлення" у донорських і політичних рішеннях. Водночас переконалівість дипломатичних аргументів прямо залежить від якості доказової бази, оскільки міжнародні партнери оцінюють не лише факт руйнування, а й прозорість методик, порівнюваність оцінок та можливість незалежної верифікації.

Емпірична база оцінювання воєнно зумовлених екологічних втрат в Україні формується двома комплементарними контурами. Перший контур становлять національні офіційні розрахунки Державної екологічної інспекції України, що фіксують підтверджені епізоди шкоди та переводять їх у грошовий еквівалент відповідно до чинних методик. Другий контур утворюють міжнародні інтегровані оцінки типу Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA) — спільна методологія оперативної оцінки прямих збитків, економічних втрат та фінансових потреб відновлення, що застосовується Світовим банком, Урядом України, Євро-

пейською комісією та ООН для кількісного вимірювання наслідків війни), у яких сектор "довкілля, управління природними ресурсами та лісове господарство" подається через три групи показників, а саме прями пошкодження (damage), економічні втрати (losses) та потреби відновлення (needs) [8]. Таким чином, у науковому аналізі доцільно трактувати ці оцінки як різні метричні проєкції однієї проблеми, оскільки вони обслуговують відмінні цілі обліку, застосовують різні периметри включення наслідків і спираються на неоднакові правила монетизації.

Водночас у стратегічному сенсі саме контур Державної екологічної інспекції забезпечує найбільш стабільний механізм довготривалого офіційного моніторингу, придатний для відтворюваної дипломатичної аргументації та структурованої агрегації даних щодо екологічних втрат внаслідок повномасштабної війни (табл. 1).

Структура збитків, наведена в табл. 1, засвідчує, що воєнно зумовлена екологічна шкода в Україні має виразно "екосистемний" профіль, адже домінуюча частка припадає на руйнування територій природно-заповідного фонду (60,4%). Такий розподіл означає, що ключовий тягар втрат пов'язаний не лише з локальними інцидентами забруднення, а з деградацією природного капіталу, фрагментацією середовища існування та порушенням екосистемних функцій. Відтак у порядку денному відновлення пріоритетного значення набувають інструменти довгого горизонту, зокрема відновлення біотопів, рекультивація та екологічна реабілітація територій, а також інституційне зміцнення режимів охорони ПЗФ. Такий висновок є критично важливим для публічної дипломатії, оскільки дозволяє аргументувати потребу в міжнародній підтримці не лише "після руйнувань", а й для збереження європейського біорізноманіття та екологічної безпеки ширшого регіону.

Друга за вагомістю компонента — шкода ґрунтам (21,5%) — окреслює структурний ризик для аграрної продуктивності, просторового розвитку та інвестиційної привабливості територій. Забруднення, засмічення і деградація земель у зоні бойових дій мають довготривалі наслідки, оскільки поєднують фізичне руйнування ґрунтового покриву з токсичними домішками та мінною небезпекою. Таким чином, грошова оцінка цього блоку відображає не лише екологічну, а й економічну проблему, адже без масштабної санації й розмінування відновлення виробничого потенціалу земель стає або надто дорогим, або технологічно обмеженим.

Частка шкоди атмосферному повітрю (16,1%) інтерпретується як наслідок високої інтенсивності пожеж, вибухів і горіння паливно-мастильних матеріалів. Водночас порівняно менша питома вага цього компонента, ніж ПЗФ і ґрунтів, може відображати не нижчу фактичну значущість, а специфіку монетизації, адже частина атмосферних ефектів має транскордонний характер, а також проявляється через відкладені медико-демографічні втрати, які не завжди включаються в стандартні підходи до оцінки екологічної шкоди. Відтак для публічної дипломатії доцільним є "подвійне" представлення цього компоненту, коли фінансові оцінки підкріплюються фізичними індикаторами пожеж, обсягів горіння та викидів, що підвищує відтворюваність аргументації.

Таблиця 1. Структура збитків довкіл्लю України внаслідок збройної агресії росії (станом на 24.02.2022—19.12.2025)

Категорія екологічних збитків	Сума збитків, трлн грн	Частка у загальному обсязі, %
Шкода ґрунтам (забруднення, засмічення, деградація земель)	1,29	21,5
Шкода атмосферному повітрю (викиди від пожеж, вибухів, горіння ПММ)	0,967	16,1
Забруднення та засмічення водних ресурсів (поверхневі та підземні води)	0,118	2,0
Руйнування територій природно-заповідного фонду (ПЗФ)	3,63	60,4
Разом	6,01	100,0

Джерело: побудовано автором за даними Державної екологічної інспекції України [11].

Найменша частка припадає на забруднення та засмічення водних ресурсів (2,0%). Такий результат потребує обережного трактування, оскільки водний компонент війни характеризується високою латентністю та складністю верифікації. Частина забруднень формує каскадні ефекти в річкових басейнах і підземних водах, а їх повноцінне вимірювання потребує доступу до територій, розвиненої мережі спостережень і лабораторних досліджень. Отже, низька питома вага водного блоку може відображати радше обмеження моніторингової інфраструктури та процедур доказування, ніж реальну "незначність" водних втрат. Таким чином, табл. 1 одночасно виконує діагностичну функцію щодо пріоритетів політики відновлення та підсвічує слабкі місця доказової бази, які мають бути посилені через модернізацію моніторингу, стандартизацію методик і міжнародну верифікацію.

Для уточнення джерел вартісних оцінок та зменшення ризиків недообліку структуру збитків доцільно доповнити натуральними показниками, які фіксують інтенсивність і масштаб воєнно зумовлених екологічних подій. Відтак фізичні метрики дозволяють співвіднести агреговані грошові суми з конкретними процесами деградації довкілля та окреслити межі їх інтерпретації (табл. 2).

Натуральні показники, наведені в табл. 2, фактично описують виробничу функцію екологічної шкоди у подієвих термінах. Грошова оцінка в такій логіці постає похідною від обсягу зафіксованих подій та нормативної (або модельної) "ціни" одиниці шкоди, причому ста-

Таблиця 2. Фізичні втрати довкілля України внаслідок збройної агресії росії (за період 24.02.2022—19.12.2025)

Сфера	Показник (подія/наслідок)	Обсяг фізичних втрат	Одиниця виміру
Атмосфера	Горіння нафтопродуктів	4,1	млн т
	Лісові пожежі	142,9	тис. га
	Інші загоряння	3,4	млн м ²
Вода	Забруднення водних об'єктів	36,2	тис. т
	Засмічення водних об'єктів	42,4	млн кг
	Самовільне використання водних ресурсів	21,1	млрд м ³
Земля	Засмічення земель	24,6	млн м ²
	Забруднення ґрунтів	1,3	млн м ²
ПЗФ	Пошкодження рослинного світу	28,5	тис. га
	Знищені та пошкоджені дерева і рослини	79,6	млн шт.
	Знищення тваринного світу	75,2	тис. екз.

Джерело: побудовано автором за даними Державної екологічної інспекції України [11].

більність висновків визначається якістю обох складових. Відтак сильна сторона набору Держекоінспекції полягає у наявності вимірюваних фізичних "якорів", які потенційно піддаються незалежній перевірці через дистанційне зондування, геопросторові дані та польові обстеження, що прямо підкреслюється у фаховій літературі як необхідна умова оцінки впливів конфлікту, зокрема через відбір проб і аналіз у регіонах, доступ до яких нині обмежений бойовими діями [2].

Атмосферний блок у табл. 2 демонструє, що забруднення повітря формують насамперед процеси горіння та пожеж, які є "швидкими" носіями шкоди й водночас порівняно добре спостережуваними. Обсяг горіння нафтопродуктів 4,1 млн т, лісові пожежі на площі 142,9 тис. га та інші загоряння 3,4 млн м² свідчать про високий рівень епізодичної емісійної інтенсивності, яка має як локальні токсикологічні наслідки, так і кліматичний слід. Водночас у грошовому профілі табл. 1 частка атмосферного компонента поступається втратам ПЗФ і ґрунтів, що може відображати специфіку монетизації неорганізованих викидів і надзвичайних ситуацій під час воєнного стану. У цьому контексті важливо, що Держекоінспекцією затверджено спеціалізовану методику розрахунку неорганізованих викидів і визначення розміру шкоди за умов надзвичайних ситуацій та/або воєнного стану, що інституційно підвищує відтворюваність оцінок, але водночас залишає відкритим питання повноти охоплення всіх типів атмосферних ефектів, зокрема відкладених медико-демографічних втрат [1].

Водний блок у натуральних показниках є значно масштабнішим, ніж його питома вага у вартісній структурі табл. 1. Зафіксовані обсяги забруднення, засмічення та самовільного використання водних ресурсів засвідчують, що водна компонента війни має не лише екологічний, а й інфраструктурно-гуманітарний вимір. Відтак розрив між інтенсивністю зафіксованих подій і відносно малою грошовою часткою водних втрат відображає межі чинних процедур оцінювання та монетизації, а не низьку реальну значущість водних впливів для відновлення.

Земельний блок табл. 2 фіксує 24,6 млн м² засмічення земель і 1,3 млн м² забруднення ґрунтів, що відображає переважно площинний вимір деградації. Разом з тим такі показники не характеризують глибину, хімічний склад забруднення та мінну небезпеку, які визначають можливість повернення земель у господарський обіг. Відтак науково коректна інтерпретація потребує переходу від обліку площ до оцінки якості ґрунтового сере-

довища із застосуванням відбору проб, аналізу та просторового картографування.

У практичній площині означений підхід задає логіку поєднання екологічної політики з політикою безпеки і розмінування, оскільки повернення земель у продуктивний обіг без санації та очищення створює ризик відтворення токсичних ефектів у харчових ланцюгах і підвищує інвестиційні витрати.

Найбільш виразна узгодженість між вартісною та натуральною оцінкою простежується у сегменті природно-заповідного фонду. Домінування ПЗФ у структурі грошових збитків корелює з масштабом зафіксованих фізичних втрат, зокрема пошкодженням 28,5 тис. га рослинного покриву, знищенням або пошкодженням 79,6 млн дерев і рослин та втратою 75,2 тис. екземплярів тваринного світу. Відтак екологічні втрати у цьому блоці мають системний характер і відображають деградацію екосистемних функцій, а не сукупність ізольованих інцидентів, що зумовлює пріоритетність довгострокового відтворення біорізноманіття та екосистемних послуг у політиці екологічного відновлення [3].

Перехід до міжнародного контуру оцінювання доцільно здійснювати через RDNA (Rapid Damage and Needs Assessment — швидка оцінка збитків і потреб), оскільки саме цей формат є базовим для донорів і багатосторонніх фінансових інституцій. У RDNA4 чітко розмежовано часові горизонти складових оцінки: Damage (прямі фізичні пошкодження) охоплюють 34 місяці з 24.02.2022 до 31.12.2024, Losses (економічні втрати) розраховані на 52 місяці з урахуванням додаткових 18 місяців до 30.06.2026, тоді як Needs (потреби відновлення) сформовано на довгостроковий період 2025—2035 рр. Відтак пряме зіставлення результатів RDNA з національними кумулятивними оцінками потребує приведення показників до спільного периметра та порівнюваного часового горизонту.

Динаміка оцінок RDNA у секторі довкілля й лісів (табл. 3) відображає поєднання фактичного приросту шкоди та методологічної рекалібрації, а не механічне накопичення втрат. Зокрема, у RDNA4 зниження показника Damage (прямих пошкоджень) порівняно з RDNA3 пояснюється уточненням площ згорілих і недоступних лісів на основі оновлених даних Національної інвентаризації лісів, що призвело до зменшення оцінки пошкоджень приблизно на 47%. Така динаміка є принципово важливою для публічної дипломатії, позаяк засвідчує, що міжчасові зміни у величинах збитків можуть бути зумовлені підвищенням точності інвентаризації та переглядом припущень, а не виключно ескалацією екологічних впливів.

Економічний зміст домінування Losses (економічних втрат) у RDNA3-RDNA4 полягає в тому, що міжнародна оцінка дедалі більше фокусується на монетизації втрати екосистемних функцій і довгострокових послуг природи, а не лише на локальних інцидентах забруднення. RDNA4 деталізує структуру таких втрат і показує, що вони формуються переважно трьома джерелами. Втрати, пов'язані з підривом Каховської дамби, оцінено у 14,1 млрд дол США, що становить близько 51% загального обсягу втрат у секторі. Втрата екосистемних послуг унаслідок

Таблиця 3. Динаміка оцінок збитків, економічних втрат та потреб відновлення України за результатами Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA)

Оцінка (RDNA)	Період охоплення	Прямі пошкодження (Damage), млрд дол. США	Економічні втрати (Losses), млрд дол. США	Потреби відновлення (Needs), млрд дол. США
RDNA1 (серпень 2022)	24.02.2022–01.06.2022	2,5	0,7	1,2
RDNA2 (березень 2023)	24.02.2022–01.01.2023	1,5	0,5	1,5
RDNA3 (лютий 2024)	24.02.2022–31.12.2023	3,3	26,5	2,3
RDNA4 (лютий 2025)	24.02.2022–31.12.2024	1,7	27,9	2,8

Джерело: побудовано автором за даними [8].

Таблиця 4. Публічно-дипломатичні інструменти України щодо екологічних наслідків збройної агресії РФ: дії, канали впливу, результати (2022–2025)

Інструмент і що зробили (з датою)	Канал впливу	Логіка впливу для екологічного відновлення	Результат або проксі-індикатор
08.11.2022: винесення теми екологічних наслідків війни на глобальні кліматичні майданчики (COP27)	Формування міжнародного порядку денного	Інтеграція екологічних втрат у рамку кліматичної та безпекової політики підвищує політичну пріоритетність теми й знижує бар'єри коаліцієтворення	Факт включення проблематики у високорівневий дискурс COP27 та артикуляція потреби міжнародної координації оцінювання шкоди [13].
14.11.2022: ухвалення ГА ООН резолюції щодо створення міжнародного Реєстру збитків; 12.05.2023 / 17.05.2023: запуск Реєстру під егідою Ради Європи	Правова та компенсаційна дипломатія	Формалізація збитків у стандартизованому реєстрі знижує доказові ризики для партнерів і створює інституційну основу майбутніх компенсаційних процедур, включно з екологічними вимогами	Резолюція ГА ООН (A/RES/ES-11/5) і створення Реєстру збитків як інфраструктури обліку заяв [14].
07.12.2022: схвалення Генасамблеєю ООН принципів PERAC (захист довкілля у збройних конфліктах)	Нормативно-правова дипломатія	Нормативне закріплення підходів до охорони довкілля під час конфліктів підвищує юридичну визначеність аргументації, полегшує узгодження кваліфікації шкоди та підсилює правову придатність доказів	Прийняття резолюції ГА ООН щодо PERAC як нормативної опори для правової кваліфікації екологічної шкоди [15].
12.12.2023: участь України та партнерів у міжнародних дискусіях щодо екоциду (офіційний сайд-івент під час Асамблеї держав-учасниць Римського статуту)	Правова дипломатія	Підтримка порядку денного криміналізації екоциду підвищує очікувану ціну екологічних злочинів у міжнародному праві та посилює превентивний і санкційно-репутаційний тиск	Проведення офіційного заходу в рамках ICC ASP як індикатор включення теми в міжнародні правові платформи [16].
09.06.2022: оприлюднення UNEP першого попереднього огляду екологічних наслідків війни; подальше розширення міжнародного експертного треку	Науково-експертна дипломатія	Міжнародна експертна верифікація зменшує недовіру до національних оцінок, задає рамку пріоритизації ризиків і підводить екологічний трек під донорські процедури оцінювання	Наявність авторитетної міжнародної оцінки (UNEP preliminary review) як вхідної точки для спільних підходів до доказовості [8].
11.06.2024: запуск Action Platform for the Green Recovery of Ukraine (координація зеленого відновлення)	Інституційна дипломатія	Координація міжнародних організацій і донорів навколо принципів зеленої відбудови переводить екологічні пріоритети з периферії у ядро програм відновлення, підвищуючи ймовірність фінансування природоорієнтованих рішень	Створення постійної координаційної рамки як проксі-індикатор інституційної стійкості зеленого треку [17].
11.06.2024: презентація Environmental Compact for Ukraine (узгоджений програмний документ для екологічного треку відновлення)	Інституційно-програмна дипломатія	Структурування екологічних потреб у форматі програмного пакета підвищує придатність проєктів до донорських циклів, оскільки зменшує невизначеність щодо цілей, індикаторів і пріоритетів	Публічна презентація документа і його позиціонування як рамки для партнерств і фінансування [12].
12.05.2022: запуск цифрової платформи ЕкоЗагроза для фіксації екологічних інцидентів війни	Цифрова публічна дипломатія та прозорість	Відкритий реєстр інцидентів знижує ризик підозр у завищенні, підсилює доказову базу для міжнародних акторів і формує основу для моніторингу, звітності та верифікації (MRV)	Запуск державної платформи як проксі-індикатор інституційної готовності до прозорості доказовості [12].
29.07.2025: підсилення спроможностей Держекоінспекції через міжнародну підтримку (UNDP/Швеція)	Інституційне нарощування спроможностей	Підвищення лабораторної та аналітичної спроможності зменшує похибки вимірювань і збільшує довіру до національного контуру моніторингу, що критично для порівнюваності з міжнародними підходами	Поставка обладнання/підтримка моніторингу як вимірюваний внесок у MRV-інфраструктуру [18].
08–14.11.2025: міжнародна виставка Stop Ecocide Ukraine у Брюсселі (ініціатива громадянського суспільства)	Громадська та діаспорна адвокація	Вихід теми в суспільні канали впливу формує зовнішній попит на політичні рішення, підсилює легітимацию компенсаційної логіки та розширює коло неурядових партнерів у зеленому відновленні	Проведення публічної міжнародної події як проксі-індикатор проникнення теми в медійно-громадські середовища ЄС [19].

вигорання інших природних ландшафтів становить 9,8 млрд дол США або близько 35%, тоді як впливи забруднення повітря оцінено у 3,3 млрд дол США, що відповідає приблизно 12% [8]. Відтак міжнародна рамка виводить у центр аргументації саме вартість втраченої функції природного капіталу, що є концептуально сумісним із донорськими дискусіями щодо клімату, біорізноманіття та екосистемних послуг.

Показник Needs (потреб відновлення) у RDNA4 на рівні 2,8 млрд дол США слід інтерпретувати як фінансову потребу програм екологічного відновлення на десятирічному горизонті в логіці RDNA, а не як повну економічну вартість довкілля. У цьому контексті показовою є примітка RDNA4 про те, що розрив між оцінками RDNA та Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України зумовлений ширшим периметром екологічних рецепторів у

національній методиці, тоді як підтвердження й використання настільки деталізованих і чутливих даних виходить за межі застосовності RDNA-методології [12].

Побудований доказовий контур — від національної кумулятивної оцінки ДЕІ до міжнародної логіки RDNA — задає для публічної дипломатії ключову умову, а саме потребу інституційного перекладу екологічних втрат у формати, придатні для зовнішнього використання. Відтак екодипломатія постає як механізм конверсії емпіричних оцінок у рішення, оскільки сам масштаб втрат не гарантує підтримки без їх включення в узгоджені процедури фінансування та відновлення. Саме тому подальший аналіз зосереджується на каналах впливу та їх результативності у вимірі інституційних рішень і створених механізмів (табл. 4).

Дані табл. 4 свідчать, що найвищу результативність демонструють інструменти, орієнтовані на інституційне узгодження оцінок і стандартизацію доказової бази, тоді як суто комунікаційні заходи мають допоміжний характер. Відтак ключовим обмеженням публічної дипломатії залишається не дефіцит інформації, а фрагментація процедур її визнання та використання в донорських механізмах.

Реалізовані Україною заходи публічної дипломатії у сфері екологічного відновлення доцільно узагальнити за чотирма взаємопов'язаними напрямками.

Інституційний напрям еволюціонував від винесення теми екологічних наслідків війни на міжнародні майданчики до формування координаційних платформ і програмних рамок зеленої відбудови. Такий зсув свідчить про перехід від символічної присутності до практичної інтеграції екологічного порядку денного у механізми відновлення.

Правовий напрям забезпечив трансформацію екологічних втрат у вимоги, придатні для міжнародних процедур, через запуск Реєстру збитків і нормативне закріплення принципів захисту довкілля під час збройних конфліктів. Паралельні дискусії щодо екоциду розши-

рюють рамку відповідальності та підвищують політико-правову вартість екологічних порушень.

Науково-експертний напрям зосереджувався на підвищенні довіри до національних оцінок через міжнародну експертну участь і методологічну узгодженість. Експертна дипломатія у цьому вимірі не замінює державний облік, а підсилює його, забезпечуючи прийнятність даних для донорських і правових процедур.

Інформаційно-мережевий напрям, що охоплює відкриті реєстри екологічних інцидентів, цифрові платформи обліку та залучення громадянського суспільства і діаспори, виконує функцію масштабування впливу за умови інтеграції з інституційними й правовими механізмами. Його результативність визначається не кількістю зафіксованих кейсів, а якістю даних, процедурною визначеністю та сумісністю з міжнародними стандартами моніторингу й звітності.

Реалізовані Україною у 2022—2025 рр. заходи публічної дипломатії у сфері екологічного відновлення засвідчують формування багатоканальної моделі екодипломатії, у межах якої інституційні, правові, експертні та інформаційно-мережеві інструменти взаємодіють для мобілізації ресурсів і легітимації відповідальності. Разом з тим зберігаються структурні ризики, пов'язані з неоднорідністю методик монети-

зації, наявністю "сліпих зон" тимчасово окупованих територій, деградацією моніторингової інфраструктури та відкладеними ефектами для біорізноманіття і водних екосистем. Відтак подальша результативність екодипломатії визначатиметься здатністю інтегрувати наявні інструменти в єдину доказово-програмну архітектуру, у якій дипломатичні продукти мають не лише комунікаційну, а й юридичну та фінансову придатність.

За цих умов логічним наступним кроком є перехід від опису реалізованих практик до стратегічної діагностики внутрішніх спроможностей, обмежень і зовнішніх чинників, що визначають траєкторію подальшого просування екологічного порядку денного, для чого застосовано SWOT-аналіз (табл. 5).

SWOT-матриця засвідчує, що ключовим активом публічної екодипломатії України є не окремі інструменти, а їх поєднання з національною доказовою базою, здатною підтримувати міжнародну аргументацію в довгому часовому горизонті. Водночас системним обмеженням залишається порівнюваність оцінок і структурна неповнота моніторингу в умовах війни, що безпосередньо впливає на готовність донорів і партнерів конвертувати задекларовану підтримку у фінансові та компенсаційні рішення. Відтак стратегічне завдання екодипломатії полягає не у нарощенні

Таблиця 5. SWOT-аналіз публічної екодипломатії України щодо екологічних втрат війни

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
S1. Сформована доказова база: офіційні оцінки ДЕІ та їх структурний розклад забезпечують підґрунтя для міжнародної аргументації, а не лише для внутрішнього обліку.	W1. Обмежена порівнюваність показників: національні оцінки і міжнародні рамки (RDNA: damage–losses–needs) відрізняються за дефініціями, периметром і правилами агрегації.
S2. Розвинена система інструментів: поєднання інституційного, правового, науково-експертного, цифрового та громадсько-мережевого напрямів підвищує стійкість дипломатії.	W2. Неповнота спостережень: тимчасова окупація, мінунвання та обмеження доступу зумовлюють системну неповноту інвентаризації і затримку верифікації.
S3. Наявні правові підстави для відповідальності: реєстрові та нормативні рішення переводять екологічні втрати у процедурно придатний формат для майбутніх компенсаційних кроків.	W3. Ослаблення моніторингової спроможності: пошкодження мереж спостережень і лабораторій знижує регулярність і точність вимірювань.
S4. Підсилення довіри через міжнародну експертизу: міжнародні оцінки і участь експертів підвищують прийнятність національних даних для партнерів.	W4. Фрагментація доказової комунікації: множинність джерел без єдиного опису методик, статусів підтвердження і стандартів валідації.
S5. Відкриті цифрові ресурси: реєстри інцидентів і публічні дані зменшують інформаційну асиметрію та зміцнюють репутаційну надійність.	W5. Висока складність монетизації природного капіталу: оцінювання ПЗФ, біорізноманіття та екосистемних послуг залежить від припущень і викликає методологічні дискусії.
O – Можливості	T – Загрози
O1. Зелена відбудова як міжнародний пріоритет: доступ до кліматичного, природоорієнтованого та інфраструктурного фінансування за умови програмної подачі проєктів.	T1. Тривалість війни: шкода накопичується швидше, ніж зростає здатність її вимірювати, підтверджувати та інституційно оформлювати.
O2. Розвиток компенсаційних механізмів: можливість закріплювати екологічні вимоги в загальному портфелі відшкодувань.	T2. Втома донорів і конкуренція криз: екологічний напрям може втрачати пріоритет без доказів ефективності та співвигод.
O3. Технологічні рішення для моніторингу: супутникові дані, GIS і цифрові докази частково компенсують обмеження доступу до територій.	T3. Політичні та правові бар'єри компенсації: ризик затягування процедур і зниження практичної реалізованості стягнення.
O4. Євроінтеграційний вектор: екологічне право і стандарти ЄС можуть стати основою для реформ моніторингу та відновлення.	T4. Дезінформація: атаки на дані, методики та інституції здатні підривати довіру до доказів.
O5. Ресурс громадянського суспільства і діаспори: масштабування адвокації, фандрейзингу та передачі знань поза державними каналами.	T5. Відкладені й каскадні ефекти: погіршення стану вод, ґрунтів і біоти може проявлятися із запізненням і збільшувати потреби відновлення.

Джерело: побудовано авторкою.

Таблиця 6. PEST-аналіз макросередовища публічної екодипломатії України

P – Політичні чинники		E – Економічні чинники	
P1. Архітектура міжнародної підтримки (ЕС, G7, ООН, МФІ) визначає можливість включення екологічного напрямку в пакети допомоги.		E1. Конкуренція потреб відбудови за умов обмеженого фінансового простору знижує частку уваги до довкілля без вимірюваних економічних ефектів.	
P2. Міжнародні правові режими відповідальності задають межі юридичної реалізації екологічних вимог.		E2. Донорські вимоги до результативності підвищують роль програмної логіки, індикаторів і незалежного аудиту.	
P3. Конкуренція глобальних порядків денних може витіснити довкілля без виразних зв'язків із безпекою та кліматом.		E3. Зростання довгострокових витрат через відкладені ефекти підвищує економічну доцільність ранніх природоохоронних інвестицій.	
P4. Внутрішня узгодженість політик (екологія–безпека–відбудова) впливає на цілісність зовнішніх позицій і довіру партнерів.		E4. Енергетична трансформація відкриває можливості співфінансування зелених компонентів реконструкції.	
P5. Санкційна політика партнерів впливає на перспективи відповідальності агресора та компенсаційні механізми.		E5. Інвестиційні ризики воєнного часу підсилюють потребу в гарантіях, прозорості та міжнародній валідації проєктів.	
S – Соціальні чинники		T – Технологічні чинники	
S1. Запит на справедливості і відповідальності підтримує легітимність теми екологічної шкоди в міжнародній комунікації.		T1. Дистанційний моніторинг і GIS підвищують відтворюваність оцінок і частково компенсують обмеження доступу.	
S2. Ризики для здоров'я та добробуту посилюють суспільну значущість екологічного напрямку і підґрунтя для адвокації.		T2. Відкриті дані підсилюють прозорість за умови стандартизації та верифікації.	
S3. Втома від інформаційних потоків підвищує вимоги до доказовості та зрозумілих індикаторів впливу.		T3. Лабораторні й мобільні спроможності визначають швидкість підтвердження токсичних впливів і якість вимірювань.	
S4. Діаспора як канал довіри розширює доступ до медіа та інституцій у країнах-партнерах.		T4. Кіберризик створюють загрози для цифрової доказової інфраструктури і довіри до даних.	
S5. Потенціал НУО здатен доповнювати державні зусилля за умови координації.		T5. Інновації у відновленні екосистем створюють нові технологічні та фінансові можливості зеленої відбудови.	

Джерело: побудовано авторкою.

інформаційної присутності, а у підвищенні процедурної придатності доказів, здатних одночасно відповідати вимогам донорських програм і правових механізмів відповідальності. З огляду на це подальший аналіз потребує виходу за межі внутрішніх характеристик і звернення до макросередовища, у якому формується попит на екологічну тематику, для чого застосовано PEST-аналіз як інструмент окреслення політичних, економічних, соціальних і технологічних рамок результативності публічної екодипломатії (табл. 6).

PEST-матриця засвідчує, що макросередовище одночасно розширює можливості публічної екодипломатії та підвищує вимоги до якості доказів і прак-

тичної результативності. Політичний вимір формує рамки міжнародної легітимності та відповідальності, економічний — зумовлює необхідність доведення ефективності через індикатори, програмні пакети й довгострокову віддачу інвестицій, соціальний — актуалізує потребу у зрозумілій аргументації з фокусом на здоров'ї, безпеці та добробуті населення, тоді як технологічний відкриває інструменти зменшення дефіциту доступу та підвищення відтворюваності оцінок. За таких умов логічним наступним кроком стає формування матриці стратегій SO/WO/ST/WT (табл. 7), у межах якої сильні сторони екодипломатії використовуються для реалізації зовнішніх можли-

Таблиця 7. Матриця стратегій SO/WO/ST/WT

Тип	Стратегія	Ключова дія	Очікуваний результат / проксі-індикатор
SO	Програмне оформлення зеленої відбудови	Трансформувати доказову базу у портфель донорських програм (екосистеми, ґрунти, вода, відходи)	обсяг залученого «зеленого» фінансування; кількість затверджених програм
	Інтеграція екологічних вимог у компенсаційні механізми	Уніфікувати екологічні досє та шаблони заяв для Реєстру збитків	кількість поданих/підготовлених екодосє; частка досє з повним пакетом доказів
	Масштабування моніторингу за допомогою MRV-технологій	Поєднати дистанційне зондування, GIS та міжнародну експертну валідацію	частка територій, охоплених MRV; кількість кейсів із підтвердженням супутниковими даними
WO	Узгодження метрик Україна–RDNA	Підготувати паспорт методик, словник категорій та правила перерахунку й агрегації	затверджений методичний документ; скорочення розривів між оцінками різних джерел
	Відновлення моніторингової спроможності	Спрямувати донорську підтримку на лабораторії, мобільні групи, мережі спостережень	зростання кількості вимірювань/проб; скорочення часу від інциденту до підтвердження
	Уніфікація публічної комунікації доказів	Запровадити координаційний протокол або єдиний портал публікації даних і статусів верифікації	підвищення узгодженості публічних цифр; зменшення суперечностей між інституціями
ST	Протидія дезінформації через доказовість	Регулярно публікувати верифіковані дані та забезпечувати міжнародне підтвердження ключових оцінок	скорочення часу реагування на фейки; сталість донорської довіри (проксі – збереження фінансування)
	Утримання пріоритету довкілля в умовах конкуренції криз	Подати екологічні втрати як фактор безпеки, здоров'я та економічної стійкості	частка екокомпонентів у пакетах відбудови; відображення в програмних документах партнерів
	Підготовка претензій незалежно від темпу процедур	Формувати «чергу готовності» повних доказових досє за ключовими категоріями шкоди	кількість досє, готових до подання; відповідність мінімальним доказовим стандартам
WT	Управління невизначеністю відкладених ефектів	Використовувати сценарні діапазони та чітко розмежовувати підтверджене й оцінене	наявність сценарних рядів; частка показників із діапазонами невизначеності
	Захист цифрової доказової інфраструктури	Резервування, аудит змін, контроль доступу та кіберстійкості реєстрів	відсутність втрат даних; скорочення часу відновлення доступу після інцидентів
	Стандартизація методик для зменшення політизації	Кодифікувати правила оцінювання та верифікації як офіційний стандарт, сумісний із практиками партнерів	ухвалення стандарту; зростання частоти посилення партнерів; зменшення оскаржень оцінок

Джерело: побудовано авторкою.

востей, структурні слабкості — компенсуються наявними інструментами, а зовнішні загрози — нейтралізуються через поєднання інституційних спроможностей і превентивних рішень.

Побудована матриця стратегій задає не перелік ізольованих заходів, а логіку оптимальної послідовності дій, у межах якої центральним ресурсом виступає доказовість, а кінцевим критерієм результативності — здатність конвертувати екологічні дані у міжнародно прийнятні рішення та ресурси відновлення. В умовах війни обсяг екологічної шкоди зростає швидше, ніж інституційна спроможність її інвентаризації, тому вирішальним стає не нарощення числових оцінок, а підвищення процедурної придатності доказів для донорських і правових механізмів. Відтак матриця фіксує формування стратегічного ядра екодипломатії через поєднання двох взаємопов'язаних пріоритетів: уніфікації метрик і методик для забезпечення порівнюваності оцінок та модернізації систем моніторингу і верифікації з метою скорочення прогалин доступу й підвищення відтворюваності результатів.

Разом з тим матриця дозволяє чітко розмежувати функціональну роль окремих блоків стратегій у загальній архітектурі екодипломатії. SO-стратегії спрямовані на програмування екологічного порядку денного та його фінансову конверсію у портфель відбудови; WO-стратегії зосереджені на подоланні внутрішніх обмежень шляхом залучення міжнародних стандартів оцінювання і технічної підтримки; ST-стратегії виконують захисну функцію, утримуючи довіру до доказів і пріоритетність теми в умовах конкуренції глобальних криз; WT-стратегії орієнтовані на мінімізацію втрат за сценаріїв погіршення доступу та посилення ризиків. У сукупності це створює підстави для переходу від аналітичної діагностики до практичної дорожньої карти екодипломатії, у якій кожна стратегія може бути деталізована через відповідальних стейкхолдерів, часові горизонти реалізації та вимірювані індикатори результату.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Екологічні втрати України внаслідок повномасштабної війни мають не епізодичний, а системний характер, оскільки поєднують фізичне руйнування природних територій, забруднення ключових компонентів довкілля, деградацію екосистемних функцій і накопичення довгострокових ризиків для здоров'я населення та продуктивності територій. Воєнний вплив не обмежується моментом інциденту, адже значна частина наслідків проявляється із часовим лагом, коли токсичні речовини мігрують у ґрунтоводні системи, порушуються трофічні ланцюги, посилюється фрагментація природних середовищ, а відновлення відбувається за тривалими біофізичними траєкторіями. Відтак екологічне відновлення доцільно трактувати як комплексну політику відтворення природного капіталу, у межах якої ліквідація безпосередніх наслідків поєднується з управлінням ризиками, закладеними війною на горизонті десятиліть.

Емпіричні узагальнення показують, що головний виклик міжнародної комунікації екологічних втрат полягає не стільки у масштабі шкоди, скільки у порівнюваності доказів і процедурній придатності даних для ухвалення рішень зовнішніми стейкхолдерами. Розбіжності між національними та міжнародними оцінками мають закономірний характер, оскільки зумовлені відмінностями у цілях оцінювання, периметрах спостереження та правилах монетизації. За цих умов публічна дипломатія покликана забезпечити коректний переклад національного обліку мовою міжнародних інститутів через узгоджені методики, чіткі статуси верифікації, зіставні категорії та прозоре пояснення меж наявних даних. Саме на цьому етапі науковий аналіз трансформується у практичну дипломатичну дію, адже довіра до даних безпосередньо визначає готовність партнерів конвертувати політичну підтримку у фінансові ресурси, інституційні рішення та довгострокові програми відновлення.

Публічна екодипломатія України у воєнний період набула чіткої причинно-наслідкової логіки, у межах якої доказовість, міжнародна легітимація, правова формалізація вимог і програмна координація функціонують як єдиний механізм. Окремі заяви чи навіть включення екологічної тематики до міжнародних порядків денних високого рівня не забезпечують відновлення, якщо вони не інтегровані з інструментами фінансування, стандартами оцінювання та процедурами відповідальності. Відтак результативним є підхід, за якого екологічна шкода позиціонується як складова ширших рамок безпеки, здоров'я та економічної стійкості, а доказові матеріали формуються у форматах, сумісних із донорськими циклами та компенсаційними механізмами. Така логіка зменшує інформаційну асиметрію, обмежує ризики політизації оцінок і підвищує ймовірність перетворення екологічного порядку денного на інвестиційні та правові результати.

Сформована матриця стратегій підкреслює, що реальні зрушення в екологічному відновленні забезпечуватимуть дії, спрямовані на посилення доказової інфраструктури та підвищення процедурної готовності управлінських рішень. До першочергових кроків належать стандартизація метрик і методик із узгодженням категорій шкоди, відновлення моніторингової спроможності через лабораторні потужності, мобільні групи та мережі спостережень, а також технологічне розширення верифікації із застосуванням дистанційного зондування й геоінформаційних інструментів. Паралельно необхідним є програмне оформлення зеленої відбудови у вигляді донорських портфелів із чіткими індикаторами результативності та підготовка юридично придатних екологічних досьє для майбутніх процедур відповідальності й компенсації. У такій логіці пріоритетом стає не множення інформаційних приводів, а системне підвищення якості доказів і їх трансформація у проєктні рішення, здатні відновлювати екосистеми, зменшувати токсичні ризики та відтворювати природний капітал у довгостроковій перспективі.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з трьома взаємодоповнюючими

напрямами. По-перше, потребує розвитку економіко-математичне моделювання відкладених ефектів війни для ґрунтового-водних систем і біорізноманіття з побудовою сценарних траєкторій та кількісною оцінкою невизначеності. По-друге, актуальною є розробка методик монетизації природного капіталу й екосистемних послуг у воєнних умовах з інтеграцією просторових даних і оцінюванням ризиків для здоров'я населення, агровиробництва та продуктивності територій. По-третє, необхідні дослідження інституційної архітектури екодипломатії як системи взаємодії даних, права, фінансування та комунікації, що відкриває можливості формування універсальних протоколів порівнюваності та відтворюваності управлінських рішень у післявоєнному відновленні.

Література:

1. Верстюк А. Форми і методи оцінювання екологічних збитків від війни. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 17. С. 160—166. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.17.22>.
2. Горішній Є., Міняйло А., Дмитренко Л. Екологічні ризики та збитки довкілля України внаслідок війни. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2023. № 4. С. 76—83. DOI: <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2023-4-76-83>.
3. Грушка В., Суматохіна І., Сизенко О. Просторова диференціація екологічних збитків війни в Україні та її вплив на сталий розвиток регіонів. Економіка та суспільство. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-77>.
4. Лопушинський І. П., Проніна О. В. Підлив Каховської ГЕС: наслідки для екологічної безпеки України. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2024. № 1. С. 372—377. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.1.52>.
5. Бондар О. І., Фінін Г. С., Шевченко Р. Ю. Екологічні виклики воєнного часу: оцінка впливу на довкілля космічними системами дистанційного зондування та GPS-навігації. Екологічні науки. 2022. № 4 (43). С. 40—49. URL: <http://eco.j.dea.kiev.ua/archives/2022/4/7.pdf> (дата звернення: 25.02.2026).
6. Згуровський М. З. Екологічні наслідки збройних конфліктів у глобальному вимірі. Вісник Національної академії наук України. 2025. № 2. С. 3—15. DOI: <https://doi.org/10.15407/vsn2025.02.003>.
7. Новоскольцева Л. Взаємозв'язок екологічної дипломатії та безпекової політики в контексті кліматичних викликів. Society and Security. 2025. № 4 (10). С. 36—41. URL: <https://ztu.edu.ua> (дата звернення: 25.02.2026).
8. Ukraine. Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 — December 2024. Launch event version / World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. Washington, DC: World Bank Group, 2025. 202 p. URL: <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2025-02/P1801741-ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf> (дата звернення: 25.02.2026).
9. Russia's aggression has already caused more than UAH 6 trillion in environmental damage to Ukraine. Ministry for Development of Economy of Ukraine. 04.12.2025. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/29b4233b-e60e-4224-ae2e-81b5a7e62cdc?lang=en-GB&title=Russias-AggressionHasAlreadyCausedMoreThanUah6-TrillionInEnvironmentalDamageToUkraine> (дата звернення: 25.02.2026).
10. Іванюта С., Якушенко Л. Пріоритети забезпечення екологічної безпеки України в умовах російської воєнної агресії: аналіз. доп. Київ: НІСД, 2024. 61 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.11>.
11. Оновлена щотижнева інфографіка про збитки, завдані довкіллю внаслідок збройної агресії РФ. Державна екологічна інспекція України. URL: <https://www.dei.gov.ua/post/3415> (дата звернення: 25.02.2026).
12. ЕкоЗагроза. Офіційний ресурс Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: <https://ecozagroza.gov.ua/> (дата звернення: 25.02.2026).
13. There can be no effective climate policy without peace on Earth — address by the President of Ukraine to the participants of the 27th UN Conference on Climate Change in Sharm el-Sheikh. Офіційне інтернет-представництво Президента України. URL: <https://www.president.gov.ua/en/news/ne-mozhe-buti-efektivnoyi-klimatichnoyi-politiki-bez-miru-na-78993> (дата звернення: 25.02.2026).
14. General Assembly adopts text recommending creation of register to document damages caused by Russian Federation aggression against Ukraine, resuming emergency special session. United Nations. 14.11.2022. URL: <https://press.un.org/en/2022/ga12470.doc.htm> (дата звернення: 25.02.2026).
15. Obregon Gieseken H., Murphy V. The protection of the natural environment under international humanitarian law: The ICRC's 2020 Guidelines. International Review of the Red Cross. 2023. No. 924 (December). URL: <https://international-review.icrc.org/articles/protection-of-the-natural-environment-under-ihl-icrc-2020-guidelines-92> (дата звернення: 25.02.2026).
16. Journal. Assembly of States Parties to the Rome Statute of the International Criminal Court. Twenty-second session, The Hague, 4-14 December 2023. No. 2023/7, 7 December 2023. URL: https://asp.icc-cpi.int/sites/default/files/asp_docs/ASP22.Journal.07Dec-23.0850.pdf (дата звернення: 25.02.2026).
17. Мінрозвитку підтримало запуск першого пілотного проекту в межах Платформи дій для зеленого відновлення України. Кабінет Міністрів України. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minrozvytku-pidtrymalo-zapusk-persho-ho-pilotno-ho-proektu-v-mezhakh-platformy-dii-dlia-zelenoho-vidnovlennia-ukrainy> (дата звернення: 25.02.2026).
18. Ukraine Transitional Framework 2022-2024. Updated version. United Nations in Ukraine. April 2024. URL: https://ukraine.un.org/sites/default/files/2024-04/UNUkraine_2022_2024_TransitionalFramework_Updated_EN.pdf (дата звернення: 25.02.2026).
19. UAnimals відкрили виставку "Stop Ecocide Ukraine" у Брюсселі. UAnimals. 2024. URL: <https://uanimals.org/novyny/uanimals-vidkryly-vstavku-stop-ecocide-ukraine-u-brusselsi> (дата звернення: 25.02.2026).

References:

1. Verstiak, A. (2023), "Forms and methods for assessing environmental damage from war", *Tavriyskiy naukoviy visnyk. Seriya: Ekonomika*, vol. 17, pp. 160—166, DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.17.22>.
2. Horishnii, Ye., Miniailo, A. and Dmytrenko, L. (2023), "Environmental risks and losses to Ukraine's environment as a result of the war", *Naukoviy visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, vol. 4, pp. 76—83, DOI: <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2023-4-76-83>.
3. Hruzha, V., Sumatkhina, I. and Syzenko, O. (2025), "Spatial differentiation of environmental damage from the war in Ukraine and its impact on sustainable development of regions", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 80, pp. 155—165. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-77>.
4. Lopushynskiy, I.P. and Pronina, O.V. (2024), "Blowing-up of the Kakhovka hydropower plant: consequences for Ukraine's environmental security", *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, vol. 1, no. 88, pp. 372—377, DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.1.52>.
5. Bondar, O.I., Finin, H.S. and Shevchenko, R.Yu. (2022), "Environmental challenges of wartime: assessing environmental impact using space remote sensing systems and GPS navigation", *Ekolohichni nauky*, [Online], vol. 4, no. 43, pp. 40—49, available at: <http://eco.j.dea.kiev.ua/archives/2022/4/7.pdf> (Accessed 25 February 2026).
6. Zghurovskiy, M.Z. (2025), "Environmental consequences of armed conflicts in the global dimension", *Visnyk Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy*, vol. 2, pp. 3—15, DOI: <https://doi.org/10.15407/visn2025.02.003>.
7. Novoskoltseva, L. (2025), "Interrelationship between environmental diplomacy and security policy in the context of climate challenges", *Society and Security*, [Online], vol. 4, no. 10, pp. 36—41. [https://doi.org/10.26642/sas-2025-4\(10\)-36-41](https://doi.org/10.26642/sas-2025-4(10)-36-41).
8. World Bank, Government of Ukraine, European Union and United Nations (2025), "Ukraine. Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 — December 2024. Launch event version", World Bank Group, Washington, DC, USA, available at: <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2025-02/P1801741-ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf> (Accessed 25 February 2026).
9. Ministry of Economy of Ukraine (2025), "Russia's aggression has already caused more than UAH 6 trillion in environmental damage to Ukraine", available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/29b4233b-e60e-4224-ae2e-81b5a7e62cdc?lang=en-GB&title=RussiasAggressionHasAlreadyCausedMoreThanUah6-TrillionInEnvironmentalDamageToUkraine> (Accessed 25 February 2026).
10. Ivaniuta, S. and Yakushenko, L. (2024), *Priorytety zabezpechennia ekolohichnoi bezpeky Ukrainy v umovakh rosiiskoi voiennoi ahresii* [Priorities for ensuring environmental security of Ukraine under Russia's military aggression], National Institute for Strategic Studies (NISS), Kyiv, Ukraine, DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.11>.
11. State Environmental Inspectorate of Ukraine (2025), "Updated weekly infographic on damage caused to the environment as a result of the armed aggression of the Russian Federation (as of 19 December 2025)", available at: <https://www.dei.gov.ua/post/3415> (Accessed 25 February 2026).
12. Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine (2022), "EcoZagroza: official environmental monitoring resource", available at: <https://ecozagroza.gov.ua/> (Accessed 25 February 2026).
13. Official website of the President of Ukraine (2022), "There can be no effective climate policy without peace on Earth — address by the President of Ukraine to the participants of the 27th UN Conference on Climate Change in Sharm el-Sheikh", available at: <https://www.president.gov.ua/en/news/ne-mozhe-buti-efektivnoyi-klimatichnoyi-politiki-bez-miru-na-78993> (Accessed 25 February 2026).
14. United Nations (2022), "General Assembly adopts text recommending creation of register to document damages caused by Russian Federation aggression against Ukraine, resuming emergency special session", available at: <https://press.un.org/en/2022/ga12470.doc.htm> (Accessed 25 February 2026).
15. Obregon Gieseken, H. and Murphy, V. (2023), "The protection of the natural environment under international humanitarian law: The ICRC's 2020 Guidelines", *International Review of the Red Cross*, vol. 105, no. 924, pp. 1180—1207, DOI: <https://doi.org/10.1017/S1816-383123000401>.
16. Assembly of States Parties to the Rome Statute of the International Criminal Court (2023), "Journal of the Assembly of States Parties No. 2023/05 (7 December 2023): Twenty-second session, New York, 4—14 December 2023", available at: https://asp.icc-cpi.int/sites/default/files/asp_docs/ASP22.Journal.07Dec-23.0850.pdf (Accessed 25 February 2026).
17. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), "Ministry for Communities and Territories Development supports launch of first pilot project under Platform for Action on the Green Recovery of Ukraine", available at: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/minrozvytku-pidtrymalo-zapusk-pershoho-pilotnoho-proektu-v-mezhakh-platformy-dii-dlia-zelenoho-vidnovlennia-ukrainy> (Accessed 25 February 2026).
18. United Nations in Ukraine (2024), "Ukraine Transitional Framework 2022-2024. Updated version", available at: https://ukraine.un.org/sites/default/files/2024-04/UNUkraine_2022_2024_TransitionalFramework_Updated_EN.pdf (Accessed 25 February 2026).
19. UAnimals (2025), "UAnimals opened the 'Stop Ecocide Ukraine' exhibition in Brussels", available at: <https://uanimals.org/en/news/uanimals-opened-the-stop-ecocide-ukraine-exhibition-in-brussels/> (Accessed 25 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 26.02.26

Процеженовано / Revised: 05.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

Т. О. Меліхова,
д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку, аналізу, оподаткування та контролю,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9934-8722>

Є. В. Меліхов,
асистент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9856-9291>

Ю. О. Бінчева,
магістрант кафедри обліку, аналізу, оподаткування та контролю,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-5622-5689>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.115

УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ РОБОЧОГО ЧАСУ ПРИ НАРАХУВАННІ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ПРАЦІВНИКАМ ПІДПРИЄМСТВ ЗА ДОПОМОГОЮ СУЧАСНОГО ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДСТАВІ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ НОРВЕГІЇ

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

Ye. Melikhov,
 Assistant of the Department of Information Economy, Entrepreneurship and Finance, Engineering Educational
 and Scientific Institute named im. YU.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya

Yu. Bincheva,
 Master's student of the Department of Zaporizhzhya National University of Engineering Educational
 and Scientific Institute im. YU.M. Potebni ZNU, Zaporizhzhya

IMPROVING THE ACCOUNTING AND AUDITING OF WORKING HOURS
 WHEN CALCULATING WAGES FOR EMPLOYEES OF ENTERPRISES USING MODERN
 BUSINESS PROCESS SOFTWARE BASED ON THE INTERNATIONAL EXPERIENCE OF NORWAY

Заробітна плата відіграє визначальну роль у соціально-економічному розвитку як окремого підприємства, так і суспільства в цілому, поєднуючи економічні інтереси працівників, роботодавців і держави. Водночас ефективний облік робочого часу є необхідною умовою справедливої оплати праці, підвищення продуктивності та раціонального використання трудових ресурсів, що в кінцевому підсумку сприяє зростанню конкурентоспроможності економіки.

Цифровізація економіки є одним із ключових напрямів розвитку європейських країн та важливим орієнтиром для модернізації соціально-трудових відносин. У цьому контексті вдосконалення системи заробітної плати та обліку робочого часу набуває стратегічного значення. Яскравим прикладом для цього може бути норвезька модель організації праці та обліку робочого часу, як передової демократичної та соціально-орієнтованої країни.

Метою статті є обґрунтування напрямів удосконалення обліку та аудиту робочого часу при нарахуванні заробітної плати працівникам підприємств шляхом впровадження сучасних цифрових інструментів та адаптації ефективних практик, сформованих на основі міжнародного досвіду Норвегії.

На рівні підприємств, доцільним є запровадження сучасних інструментів цифрового обліку робочого часу. Зокрема, можливим є впровадження обов'язкової електронної системи фіксації робочого часу (е-Табель), що забезпечуватиме автоматизований облік фактично відпрацьованих годин, перерв, надурочних робіт та періодів відпочинку. Використання мобільних застосунків як альтернативного інструмента реєстрації часу роботи не лише підвищить точність даних, а й сприятиме формуванню довірчих та прозорих відносин між працівником і роботодавцем.

Контрольні функції е-Табеля полягають у постійній фіксації та накопиченні даних щодо режиму роботи працівників, що створює надійну базу для аудиторських процедур. Використання е-Табеля під час аудиту робочого часу забезпечує підвищення об'єктивності контрольних заходів, оскільки електронна система мінімізує вплив суб'єктивних факторів та можливість навмисного спотворення інформації. Результати аудиту можуть бути використані для прийняття управлінських рішень, удосконалення організації праці, оптимізації графіків роботи та підвищення рівня трудової дисципліни.

Запропонована методика проведення аудиту нарахування заробітної плати, а саме: тест внутрішнього контролю, план, програма, робочі документи аудитора. За результатами проведеного аудиту обліку робочого часу з використанням системи е-Табель підприємство отримує об'єктивну оцінку стану ведення обліку використання робочого часу, підтвердження надійності електронної системи обліку, а також інформаційну базу для прийняття управлінських рішень, оптимізації витрат на оплату праці та підвищення рівня трудової дисципліни.

Wages play a decisive role in the socio-economic development of both an individual enterprise and society as a whole, combining the economic interests of employees, employers and the state. At the same time, effective accounting of working hours is a necessary condition for fair remuneration, increased productivity and rational use of labor resources, which ultimately contributes to the growth of the competitiveness of the economy.

The digitalization of the economy is one of the key areas of development of European countries and an important guideline for the modernization of social and labor relations. In this context, improving the system of wages and accounting of working hours is gaining strategic importance. A vivid example of this can be the Norwegian model of labor organization and accounting of working hours, as an advanced democratic and socially-oriented country.

The purpose of the article is to substantiate the areas of improving the accounting and auditing of working hours when calculating wages for employees of enterprises by introducing modern digital tools and adapting effective practices formed on the basis of the international experience of Norway.

At the enterprise level, it is advisable to introduce modern digital tools for recording working hours. In particular, it is possible to introduce a mandatory electronic system for recording working hours (e-Timesheet), which will provide automated recording of actually worked hours, breaks, overtime and rest periods. The use of mobile applications as an alternative tool for recording working hours will not only increase the accuracy of data, but also contribute to the formation of trusting and transparent relations between the employee and the employer.

The control functions of the e-Timesheet consist in the constant recording and accumulation of data on the working hours of employees, which creates a reliable basis for audit procedures. The use of the e-Timesheet during the audit of working hours ensures increased objectivity of control measures, since the electronic system minimizes the influence of subjective factors and the possibility of intentional distortion of information. The audit results can be used to make management decisions, improve work organization, optimize work schedules and increase the level of labor discipline.

A methodology for conducting a payroll audit is proposed, namely: an internal control test, a plan, a program, and the auditor's working documents. Based on the results of the audit of working time accounting using the e-Timesheet system, the enterprise receives an objective assessment of the state of accounting for the use of working time, confirmation of the reliability of the electronic accounting system, as well as an information base for making management decisions, optimizing labor costs, and increasing the level of labor discipline.

Ключові слова: удосконалення, облік, аудит, нарахування, заробітна плата, робочий час, табель, Україна, Норвегія, міжнародний досвід, сучасне програмне забезпечення, цифрові інструменти, бізнес-процес.

Key words: improvement, accounting, audit, accrual, salary, working hours, timesheet, Ukraine, Norway, international experience, modern software, digital tools, business process.

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

Заробітна плата відіграє визначальну роль у соціально-економічному розвитку як окремого підприємства, так і суспільства в цілому, поєднуючи економічні інтереси працівників, роботодавців і держави. Водночас ефективний облік робочого часу є необхідною умовою справедливої оплати праці, підвищення продуктивності та раціонального використання трудових ресурсів, що в кінцевому підсумку сприяє зростанню конкурентоспроможності економіки.

Цифровізація економіки є одним із ключових напрямів розвитку європейських країн та важливим орієнтиром для модернізації соціально-трудова відносин. У цьому контексті вдосконалення системи заробітної плати та обліку робочого часу набуває стратегічного значення. Яскравим прикладом для цього може бути норвезька модель організації праці та обліку робочого часу, як передової демократичної та соціально-орієнтованої країни.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Для наочності розглянемо порівняння системи обліку робочого часу та заробітної плати України і Норвегії (табл. 1).

Таблиця 1. Порівняння системи обліку робочого часу та нарахування заробітної плати працівникам підприємств Норвегії та України

Найменування	Норвегія	Україна
1	2	3
Законодавство	Закон про трудове середовище / Arbeidsmiljøloven, галузеві та колективні угоди	Кодекс законів про працю (КЗпП), галузеві та колективні угоди, положення
Облік робочого часу	Обов'язкове ведення для кожного працівника з використанням електронних систем timeføring (облік робочого часу)	Ведення для кожного працівника табелем робочого часу Форма №ПІ-5 або іншого документу, як правило у паперовому або Excel – варіанті
Системи обліку робочого часу	Картки доступу, мобільні додатки, інтегровані HR- та payroll-системи: Tripletex, Visma, Tamigo, SmartDok	Здебільшого ручний табель, у великих компаніях – автоматизовані системи іноді з використанням картки доступу
Тривалість робочого часу	До 40 годин, но зазвичай нормальна тривалість робочого часу є 37,5 годин у тиждень, тобто 5-денний графік по 7,5 годин на день. Для деяких категорій (молодь, шкідливі умови, деякі професії, нічна робота/змінні графіки) встановлені скорочені норми 36 або менше годин	Нормальна тривалість робочого часу є 40 годин у тиждень, тобто 5-денний графік по 8 годин на день. Для деяких категорій (молодь, шкідливі умови) встановлені скорочені норми
Ставка та зарплата	Працівник отримує погодинну оплату або фіксовану ставку (наприклад: у робочому контракті прописується річний розмір заробітної плати) плюс облік надурочних	Може бути погодинна, денна, місячна тарифна ставка або місячний оклад
Надурочні / overtid	Дозволяються за згодою працівника та з дотриманням граничних норм. Оплата – мінімум 40% до звичайної ставки, а у вихідні / свята – часто 100%. Сплачується коли відпрацьовано понад 40 годин на тиждень, або понад 9 годин на добу. Обмеження по часу: до 10 годин в тиждень, 25 годин у 4 тижні, 200 годин у рік	Дозволяються лише у виняткових випадках згідно статті 62 КЗпП та з дотриманням граничних норм, з обов'язковим погодженням з профспілкою. Оплата – у подвійному розмірі годинної ставки згідно статті 106 КЗпП. Загальні обмеження: до 4 годин за 2 підрядні дні і 120 годин на рік
Відпускні / feriepenger	Розраховуються як 10,2–12 % від річного доходу, виплачуються окремо один раз на рік переважно 1 червня або 1 липня за попередній календарний рік або при звільненні. Мінімальна тривалість відпустки 25 робочих днів та може збільшуватися за колективними угодами до 5 днів та для осіб від 60 років до 6 днів	Розраховуються як середньомісячний заробіток за 12 місяців, що передують відпустці, виплачуються перед відпусткою. Мінімальна тривалість відпустки – 24 календарних днів. Закон передбачає також додаткові відпустки та підвищену тривалість щорічної відпустки для окремих категорій працівників
Податки та внески	Роботодавець утримує податок з зарплати за електронною податковою картою – skattekort. Вона визначає розмір %, який індивідуальний для кожного працівника, може змінюватися протягом року і залежить від рівня доходу та регіону. Максимальний розмір ставки податку складає 47,4%. Нарухування (arbeidsgiveravgift), які сплачує роботодавець залежать від регіону та коливаються від 0% до 14,1%.	Роботодавець утримує з зарплати 18% – податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) та 5% – військовий збір, нараховує на заробітну плату 22% (8,41% для осіб з інвалідністю) – єдиний соціальний внесок (ЄСВ)

Джерело: згруповано авторами.

Таким чином, можна констатувати, що, попри наявність спільної інституційної структури організації трудових відносин, досліджувані країни істотно відрізняються за рівнем деталізації та глибиною регулювання окремих елементів цієї системи. У Норвегії нормативні механізми, процедури контролю та цифрові інструменти мають значно вищий ступінь конкретизації та формалізації, що забезпечує прозорість, передбачуваність і стабільність функціонування ринку праці.

У післявоєнний період Україна має унікальне вікно можливостей для модернізації системи регулювання праці як на законодавчому рівні, так і в практиці управління підприємствами. Одним із напрямів такої модернізації може стати адаптація окремих елементів норвезької моделі організації праці, яка характеризується високим рівнем довіри, цифровізації та гнучкості.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування напрямів удосконалення обліку та аудиту робочого часу при нарахуванні

заробітної плати працівникам підприємств шляхом впровадження сучасних цифрових інструментів та адаптації ефективних практик, сформованих на основі міжнародного досвіду Норвегії.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Е-Табель — це сучасна електронна система обліку робочого часу, призначена для автоматизованої фіксації фактично відпрацьованих годин працівників. Важливою характеристикою е-Табелю є прозорість трудових відносин.

Облік робочого часу на "головній сторінці" в е-Табелі на підприємствах України на підставі міжнародного досвіду Норвегії наведено на рисунку 1.

Облік робочого часу на сторінці "огляд та реєстрація" в е-Табелі на підприємствах України на підставі міжнародного досвіду Норвегії наведено на рисунку 2.

е-Табель		Назва підприємства	
		П.І.Б.	Табельний номер
☒ Пошук			
Моя сторінка		▼	
Огляд та реєстрація		▲	
Мій профіль		▲	
Календар		▲	
Відсутність		▲	
Документи та звіти		▲	

Рис. 1. Облік робочого часу на "головній сторінці" в е-Табелі на підприємствах України на підставі міжнародного досвіду Норвегії

Джерело: запропоновано авторами.

е-Табель					
			Назва підприємства		
			П.І.Б.	Табельний номер	
☒ Пошук					
Огляд та реєстрація			▼		
Реєстрація робочого часу сьогодні					
Години:хвилини					
00:00					
Заресструвати		Зберегти	Відпрацьовано		
Старт		Стоп	Сьогодні	Годин	Днів
			У поточному місяці		
			З початку року		
Відсутність			Залишок відпусток		
Дата, період	Статус	Відкрити	Поточний рік		
дд.мм.рр	Відправлено		Дні		
дд.мм.рр - дд.мм.рр	Погоджено		Заплановано		
			Використано		
			Залишок		

Рис. 2. Облік робочого часу на сторінці "огляд та реєстрація" в е-Табелі на підприємствах України на підставі міжнародного досвіду Норвегії

Джерело: запропоновано авторами.

е-Табель		
		Назва підприємства
	Пошук	Табельний номер
Мій профіль ▼		
Прізвище		
Ім'я		
По батькові		
Стать		
Дата народження		
Реєстраційний номер облікової картки платника податків		
Адреса		
Електронна адреса		
Телефон		
Посада		
Відділ		
Дата працевлаштування		

Облік робочого часу на сторінці "мій профіль" в е-Табелі на підприємствах України на підставі міжнародного досвіду Норвегії наведено на рисунку 3.

Облік робочого часу на сторінці "календар" в е-Табелі на підприємствах України на підставі міжнародного досвіду Норвегії наведено на рисунку 4.

Облік робочого часу на сторінці "відсутність" в е-Табелі на

Рис. 3. Облік робочого часу на сторінці "мій профіль" в е-Табелі на підприємствах України на підставі міжнародного досвіду Норвегії

Джерело: запропоновано авторами.

е-Табель									
								Назва підприємства	
								Табельний номер	
Пошук									
Календар ▼									
Місяць (рік) Листопад 2025 ▼									
ПН ВТ СР ЧТ ПТ СБ НД									
1 2									
3 4 5 6 7 8 9									
Відпрацьовано, всього, у т.ч. у: 8год./8.00-16.30									
день 8год./8.00-16.30									
- вечір -									
Перерва 12.00 – 12.30									
Понаднормові -									
10 11 12 13 14 15 16									
17 18 19 20 21 22 23									
24 25 26 27 28 29 30									
								Поточний місяць	
								3 початку року	
Кількість робочих годин за графіком, годин									
Кількість робочих днів за графіком, днів									
Всього відпрацьовано, годин									
у тому числі ▼									
- денні									
- вечірні									
- нічні									
- понаднормові									
Всього відпрацьовано, днів									
Кількість днів відсутності, днів									

Рис. 4. Облік робочого часу на сторінці "календар" в е-Табелі на підприємствах України на підставі міжнародного досвіду Норвегії

Джерело: запропоновано авторами.

е-Табель					
				Назва підприємства	
				П.І.Б.	Табельний номер
Відсутність				▼	
Регістрація нової відсутності				▼	
				Відсутність /вибрати/ ▼	
з	дд.мм.рр	по	дд.мм.рр	Відрадженьня	
Кількість днів				Щорічна основна відпустка ст.6	
Коментар:				Щорічна додаткова відпустка ст.7,8	
				Додаткова відпустка /Чорноб.	
				Творча відпустка ст.16	
				Додаткова відпустка ст.13-15 /навчання	
				Відпустка без збереження ЗП /навчання	
				Відпустка без збереження ЗП в обов'язковому порядку	
Регістрація / Відправити на погодження				Додаткова оплачувана відпустка ст.19 / на дітей	
				Відпустка у зв'язку з вагітністю та пологами та відпустка для догляду за дитиною до 3-х років	
				Відпустка для догляду за дитиною до 6-х років	
				Відпустка без збереження ЗП за згодою сторін	
				Інші відпустки без збереження ЗП	
				Неявки у зв'язку з переведення з ініціативи роботодавця на неповний робочий день / тиждень	
				Неявки у зв'язку з тимчасовим переведення на інше підприємство згідно договорів	
				Інший невідпрац час (виконання державних і громадських обов'язків, військові збори, донорські, відгул тощо)	
				Простої	
				Прогоди	
				Страйки	
				Оплачувана тимчасова непрацездатність	
				Неоплачувана тимчасова непрацездатність /побутова травма	
				Неявки з нез'ясованих причин	
				Інші види неявок передбачених колективними договорами, угодами	
				Інші причини неявок	
				Відпустка для підготовки та участі в змаганнях	
				Відпустка учасникам бойових дій	
				Відпустка без збереження ЗП /епідемії, пандемії	
				Відпустка без збереження ЗП /у разі загрози збройної агресії проти України, надзвичайної ситуації	
				Відпустка без збереження ЗП / тим хто виїхав за межі України або набув статусу ВПО	
				Відпустка у зв'язку з усиновленням	
				Відпустка при народженні дитини	
				Призупинення дії трудового договору на період воєнного стану	
Перегляд зареєстрованих відсутностей ▼					
Кількість днів перебування у/на:				Поточний місяць	
- відрадженьня				З початку року	
- лікарняному					
- відпустки					
у тому числі					
- щорічна основна					
- щорічна додаткова					
- інші оплачувані					
- інші без збереження ЗП					
- прогули					
- інші					

Рис. 5. Облік робочого часу на сторінці "відсутність" в е-Табелі на підприємствах України на підставі міжнародного досвіду Норвегії

Джерело: запропоновано авторами.

підприємствах України на підставі міжнародного досвіду Норвегії наведено на рисунку 5.

Облік робочого часу на сторінці "документи та

звіти" в е-Табелі на підприємствах України на підставі міжнародного досвіду Норвегії наведено на рисунку 5.

Окрім функцій автоматизованого обліку, е-Табель виступає інструментом внутрішнього контролю за використанням робочого часу. Це зумовлює доцільність застосування даних електронної системи під час проведення аудиту робочого часу, спрямованого на перевірку повноти, достовірності та обґрунтованості облікової інформації.

Аудит обліку робочого часу, сформованого з використанням електронної системи е-Табель, має важливе значення в умовах цифровізації управлінських та облікових процесів. Дані, що формуються в е-Табелі (персональні профілі працівників, календарі відпрацьованого часу, облік відсутностей, понаднормових годин, табелі та звіти), є первинною інформаційною базою для нарахування заробітної плати, формування витрат на оплату праці, податкових зобов'язань та управлінських рішень.

Проведення аудиту зазначених документів дозволяє оцінити: достовірність автоматизованих облікових даних; повноту відображення фактично відпрацьованого часу; законність обліку відсутностей і понаднормових робіт; ефективність системи внутрішнього контролю за використанням робочого часу.

Метою аудиту обліку робочого часу з використанням системи е-Табель є підтвердження повноти, достовірності, обґрунтованості та відповідності чинному законодавству України облікової інформації про використання робочого часу працівників, а також оцінка надійності функціонування електронної системи як елементу внутрішнього контролю підприємства.

Для досягнення поставленої мети в процесі аудиту передбачається вирішення таких основних завдань: перевірка коректності та повноти персональних даних пра-

е-Табель			
Пошук	Назва підприємства		
	П.І.Б.		Табельний номер
	Документи та звіти	▼	
	Огляд та друк		
	Табель обліку використання робочого часу	▲	
	Графік роботи	▲	
	Заява на оформлення відпустки	▲	
	Заява на оформлення інших видів відсутностей	▲	

Рис. 6 Облік робочого часу на сторінці "документи та звіти" в е-Табелі на підприємствах України на підставі міжнародного досвіду Норвегії

Джерело: запропоновано авторами.

цівників, відображених у системі е-Табель; встановлення достовірності реєстрації фактично відпрацьованих годин; перевірка відповідності відпрацьованого часу затвердженим графікам роботи; оцінка правильності обліку понаднормових годин; перевірка законності та обґрунтованості обліку відсутностей (відпусток, лікарняних, відряджень тощо); контроль правильності формування підсумкових показників робочого часу; перевірка повноти та своєчасності формування звітів і передачі даних до бухгалтерії для нарахування заробітної плати.

Необхідність складання загального плану аудиту обліку робочого часу з використанням системи е-Табель зумовлена складністю автоматизованих облікових процесів та значним обсягом інформації, що формується в електронному середовищі. Загальний план аудиту забезпечує системність, послідовність і логічну структурованість аудиторської перевірки, визначає етапи, обсяг процедур, строки та відповідальних осіб.

Загальний план аудиту обліку робочого часу в системі е-Табель наведено у таблиці 2.

Таблиця 2. Загальний план аудиту обліку робочого часу з використанням системи е-Табель

Етап аудиту	Аудиторські процедури	Метод аудиту	Період перевірки	Термін перевірки	ПІБ аудитора
Попередній	Ознайомлення з діяльністю підприємства та функціоналом е-Табеля	Оглядовий аналіз, вивчення внутрішніх регламентів, опитування відповідальних осіб			
Фактичний	Оцінка системи внутрішнього контролю обліку робочого часу	Анкетування, тестування засобів контролю, спостереження			
Основний	Перевірка коректності персональних даних	Документальна перевірка, зіставлення даних			0
	Перевірка реєстрації фактично відпрацьованого часу	Суцільна та вибіркова перевірка, хронологічний аналіз			
	Перевірка відповідності графіків роботи	Порівняльний аналіз, нормативна перевірка			
	Перевірка обліку понаднормових годин	Розрахунково-аналітичний метод			
	Перевірка обліку відсутностей	Документальна перевірка, формально-логічний аналіз			
	Перевірка підсумкових показників	Аналітичні процедури, контрольні розрахунки			
	Перевірка формування звітів та передачі даних	Огляд, зіставлення, логічний контроль			
Заключний	Узагальнення результатів аудиту та формування висновків	Узагальнення, аналітичний огляд, професійне судження аудитора			

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 3. Програма аудиту обліку робочого часу в системі е-Табель

Мета аудиту	Завдання аудиту	Аудиторські процедури	Критерії якості	Код РДА	Термін аудиту	ПІБ аудитора
Підтвердження достовірності персональних даних	Перевірка коректності персональних даних	Зіставлення даних е-Табеля з кадровими документами	Повнота, відповідність	РД-1		
Підтвердження правильності реєстрації фактично відпрацьованого часу	Перевірка реєстрації фактично відпрацьованого часу	Аналіз журналу Старт/Стоп, годин	Достовірність	РД-2		
Підтвердження відповідності графіків роботи	Перевірка відповідності графіків роботи	Порівняння графіка і календаря	Законність	РД-3		
Підтвердження достовірності обліку понаднормових годин	Перевірка обліку понаднормових годин	Аналітичні та розрахункові процедури	Обґрунтованість	РД-4		
Підтвердження правильності обліку відсутностей	Перевірка обліку відсутностей	Перевірка заяв, статусів, кодів	Повнота	РД-5		
Підтвердження правильності розрахунку підсумкових показників	Перевірка підсумкових показників	Зіставлення підсумків місяця та року	Узгодженість	РД-6		
Підтвердження достовірності формування звітів та відповідності передачі даних	Перевірка формування звітів та передачі даних	Аналіз документів і звітів	Своєчасність	РД-7		

Джерело: удосконалено авторами.

Програма аудиту конкретизує положення загального плану, визначає мету, завдання, аудиторські процедури, критерії якості та робочі документи аудитора, що у сукупності забезпечує методичну обґрунтованість і доказовість результатів аудиту.

Програма аудиту обліку робочого часу в системі е-Табель наведена у таблиці 3.

Розроблений загальний план і програма аудиту обліку робочого часу з використанням системи е-Табель надають можливість здійснити комплексну оцінку достовірності та повноти електронних облікових даних, своєчасно виявити помилки, порушення та ризики, а також сформулювати обґрунтовані аудиторські висновки і рекомендації щодо вдосконалення системи внутрішнього контролю підприємства.

Складання робочих документів аудитора є необхідною умовою належного документування процесу аудиту обліку робочого часу в системі е-Табель. Робочі документи забезпечують фіксацію виконаних процедур, отриманих аудиторських доказів та зроблених професійних суджень, а також слугують підґрунтям для формування підсумкового аудиторського висновку.

Робочі документи аудитора наведені у таблицях 4—10.

Робочий документ РД-1 призначений для перевірки коректності заповнення персонального профілю працівника в системі е-Табель відповідно до етапу "Налаштування профілю" алгоритму використання програми. Метою його складання є підтвердження достовірності ідентифікаційних та кадрових даних, які слугують ос-

Таблиця 4. Робочий документ аудитора РД-1 — Перевірка коректності персональних даних та налаштувань профілю працівника в е-Табелі

Показник	Дані е-Табеля	Дані кадрових документів	Статус відповідності (так/ні)	Примітка аудитора
Прізвище, ім'я, по батькові				
Табельний номер				
Посада				
Відділ				
Дата працевлаштування				
Тип користувача (працівник/керівник)				

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 5. Робочий документ аудитора РД-2 — Перевірка реєстрації фактично відпрацьованого часу (функція "Старт / Стоп")

Дата	Час початку роботи	Час закінчення роботи	Тривалість перерви	Відпрацьовано годин	Відповідність правилам

Джерело: удосконалено авторами.

новою для подальшого обліку робочого часу, відсутностей і формування табеля.

Робочий документ РД-2 призначений для перевірки правильності реєстрації робочого часу відповідно до етапу "Реєстрація робочого часу" алгоритму е-Табеля. Метою робочого документа РД-2 є встановлення факту достовірної фіксації відпрацьованих годин, дотримання встановленого режиму роботи та внутрішніх правил підприємства.

Робочий документ РД-3 призначений для контролю відповідності фактично відпрацьованого часу затвердженим графікам роботи, що налаштовуються адміністратором системи. Метою його складання є виявлення відхилень від нормальної тривалості робочого часу та перевірка їх обґрунтованості.

Робочий документ РД-4 використовується для перевірки правильності визначення та обліку понаднормових годин у системі е-Табель. Метою складання робочого документа РД-4 є підтвердження законності понаднормових робіт та наявності відповідних управлінських рішень або погоджень.

Робочий документ РД-5 призначений для перевірки правильності реєстрації відсутностей відповідно до етапу "Реєстрація відсутностей" алгоритму використання е-Табеля. Метою робочого документа РД-5 є підтвердження законності, повноти та коректності відображення всіх видів відсутностей у системі.

Робочий документ РД-6 використовується для перевірки узгодженості підсумкових показників календаря е-Табеля за місяць та рік.

Метою його складання є підтвердження точності автоматичних розрахунків системи та відсутності арифметичних або логічних помилок.

Робочий документ РД-7 призначений для перевірки завершального етапу алгоритму використання е-Табеля — формування звітів та передачі даних до бухгалтерії. Метою його складання є підтвердження повноти та своєчасності інформації, яка використовується для нарахування заробітної плати та формування фінансової звітності.

Таблиця 9. Робочий документ аудитора РД-6 — Перевірка підсумкових показників обліку робочого часу (календар е-Табеля)

Показник	Дані е-Табеля	Контрольний розрахунок аудитора	Відхилення
Всього відпрацьовано годин			
Понаднормові години			
Кількість днів відсутності			

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 10. Робочий документ аудитора РД-7 — Перевірка формування документів і звітів та передачі даних до бухгалтерії

Назва документа	Період	Дата формування	Повнота даних	Примітка аудитора
Табель обліку робочого часу				
Графік роботи				
Заяви на відпустки та відсутності				

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 6. Робочий документ аудитора РД-3 — Перевірка відповідності фактично відпрацьованого часу встановленому графіку роботи

Дата	Затверджений графік роботи	Фактично відпрацьовано	Відхилення (год)	Обґрунтування відхилення

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 7. Робочий документ аудитора РД-4 — Перевірка обліку понаднормових годин

Дата	Норма робочого часу, год	Фактично відпрацьовано, год	Понаднормові години	Підстава (наказ, погодження)

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 8. Робочий документ аудитора РД-5 — Перевірка обліку відсутностей працівників

Вид відсутності	Період	Кількість днів	Код у системі	Статус погодження	Відповідність законодавству

Джерело: удосконалено авторами.

Запропоновані форми робочих документів аудитора, адаптовані до алгоритму використання системи е-Табель, забезпечують комплексну перевірку всіх етапів автоматизованого обліку робочого часу — від введення персональних даних до формування підсумкових звітів. Їх застосування підвищує якість аудиту, обґрунтованість висновків та ефективність внутрішнього контролю підприємства.

Застосування системи робочих документів аудитора щодо обліку робочого часу з використанням е-Табеля надає можливість: підтвердити достовірність автоматизованих облікових даних; забезпечити прозорість та відтворюваність аудиторських процедур; підвищити якість внутрішнього контролю за використанням робочого часу; сформулювати обґрунтовані рекомендації для підвищення ефективності управління трудовими ресурсами підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На рівні підприємств, доцільним є запровадження сучасних інструментів цифрового обліку робочого часу. Зокрема, можливим є впровадження обов'язкової електронної системи фіксації робочого часу (е-Табель), що забезпечуватиме автоматизований облік фактично відпрацьованих годин, перерв, надурочних робіт та періодів відпочинку. Використання мобільних застосунків як альтернативного інструмента реєстрації часу роботи не лише підвищить точність даних, а й сприятиме формуванню довірчих та прозорих відносин між працівником і роботодавцем.

Контрольні функції е-Табеля полягають у постійній фіксації та накопиченні даних щодо режиму роботи працівників, що створює надійну базу для аудиторських процедур. Використання е-Табеля під час аудиту робочого часу забезпечує підвищення об'єктивності контрольних заходів, оскільки електронна система мінімізує вплив суб'єктивних факторів та можливість навмисного спотворення інформації. Результати аудиту можуть бути використані для прийняття управлінських рішень, удосконалення організації праці, оптимізації графіків роботи та підвищення рівня трудової дисципліни.

Запропонована методика проведення аудиту нарахування заробітної плати, а саме: тест внутрішнього контролю, план, програма, робочі документи аудитора. За результатами проведеного аудиту обліку робочого часу з використанням системи е-Табель підприємство отримує об'єктивну оцінку стану ведення обліку використання робочого часу, підтвердження надійності електронної системи обліку, а також інформаційну базу для прийняття управлінських рішень, оптимізації витрат на оплату праці та підвищення рівня трудової дисципліни.

Література:

1. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 49. Ст. 668.
2. Про відпустки: Закон України від 15.11.1996 № 504/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 2. Ст. 4.
3. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 51-52. Ст. 517.
4. Arbeidsmiljøloven [Закон про трудове середовище]: Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. av 17.06.2005 nr. 62. URL: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62> (дата звернення: 17.11.2025).
5. Skatteloven [Закон про податок на доходи фізичних осіб]: Lov om skatt av formue og inntekt (Skatteloven) av 26.03.1999 nr. 14. URL: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-03-26-14> (дата звернення: 17.11.2025).
6. Ferieloven [Закон про відпустки]: Lov om ferie (Ferieloven) av 29.04.1988 nr. 21. URL: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1988-04-29-21> (дата звернення: 17.11.2025).
7. Про затвердження типових форм первинної облікової документації зі статистики праці: наказ Державного комітету статистики України від 05.12.2008 № 489. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0489-202-08#Text> (дата звернення: 17.11.2025).
8. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Мусійченко О. Г. Аудит: навч. посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 260 с.
9. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Подмешальська Ю. В., Чакалова Н. С. Бухгалтерський облік: навч.-метод. посібник. Запоріжжя: ЗДІА, 2018. 602 с.
10. Макаренко А. П., Максименко І. Я., Меліхова Т. О., Зоря О. П. Державний фінансовий контроль: навч. посібник. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. 280 с.
11. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Чакалова Н. С. Інформаційна база заповнення спрощеної звітності — інструмент управління та фінансової безпеки. Часопис економічних реформ. 2014. № 1. с. 26—32.
12. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Мусійченко О. Г. Організація і методика аудиту: навч. посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 280 с.
13. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Чакалова Н. С. Податкове планування та мінімізація податкових ризиків: навч. посібник. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. 260 с.
14. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Чакалова Н. С. Теорія і методика документування в обліку та аудиті: навчальний посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 400 с.
15. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Чакалова Н. С. Удосконалення облікових реєстрів з метою своєчасного управління підприємством та контролю за його фінансовою безпекою. Економічний вісник університету. 2014. Вип. 22 (1). с. 85—95.
16. Меліхова Т. О., Чакалова Н. С., Іващенко Є. Є. Удосконалення внутрішнього контролю розрахунків за виплатами працівникам для підвищення якості формування інформації в обліку. Економіка та держава. 2019. № 3. с. 95—101. DOI: 10.32702/2306-6806.-2019.3.95
17. Меліхова Т. О., Петренко А. Е. Удосконалення методики внутрішнього аудиту нарахування заробітної плати. Агросвіт. 2019. № 3. с. 38—47. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.3.38
18. Меліхова Т. О., Феофанова І. В., Магда Г. В. Удосконалення методики внутрішнього контролю утримань із заробітної плати та нарахувань на фонд оплати праці. Економіка та держава. 2019. № 1. с. 89—94. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.1.89
19. Меліхова Т. О., Чакалова Н. С., Середенко Т. С. Удосконалення методичних засад аудиту операцій з готівкою та на рахунках у банку для підвищення ефективності управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 5. с. 32—41. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.5.32
20. Меліхова Т. О., Корнєва Л. В. Удосконалення методичних підходів до внутрішнього контролю нарахування заробітної плати для підвищення економічної безпеки підприємства. Агросвіт. 2020. № 1. с. 17—23. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.1.17
21. Меліхова Т. О., Шишига М. П. Удосконалення обліку і аудиту адміністративних витрат підприємства. Економіка та держава. 2020. № 11. с. 28—34. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.11.28
22. Салига С. Я., Меліхова Т. О. Аудит податків суб'єктів господарювання: монографія. Запоріжжя: КПУ, 2011. 224 с.

23. Меліхова Т.О. Економічна безпека підприємства: формування, контроль, ефективність: монографія. Херсон: Видавничий дім "Гельветика", 2018. 632 с.

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (1971), "Code of Labor Laws of Ukraine", Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, vol. 49.
2. Verkhovna Rada of Ukraine (1996), Law of Ukraine "On Vacations", Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, vol. 2.
3. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax Code of Ukraine", Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, vol. 51—52.
4. Ministry of Labour and Social Inclusion (2005), "Arbeidsmiljøloven (Working Environment Act): Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv", available at: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62> (Accessed 17 November 2025).
5. Ministry of Finance (1999), "Skatteloven (Tax Act): Lov om skatt av formue og inntek", available at: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-03-26-14> (Accessed 17 November 2025).
6. Ministry of Labour and Social Affairs (1988), "Ferieoven (Holiday Act): Lov om ferie", available at: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1988-04-29-21> (Accessed 17 November 2025).
7. State Statistics Committee of Ukraine (2008), "On Approval of Standard Forms of Primary Accounting Documentation on Labor Statistics", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0489202-08#Text> (Accessed 17 November 2025).
8. Makarenko, A. P. Melikhova, T. O. and Musiychenko, O. G. (2024), Audyt [Audit], ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.
9. Makarenko, A. P., Melikhova, T. O., Podmeshalska, Yu. V. and Chakalova, N. S. (2018), Accounting [Bukhholders'ky oblik], ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.
10. Makarenko, A.P., Maksymenko, I. Ya., Melikhova, T. O. and Zorya, O. P. (2017), State financial control [Derzhavnyy finansovyy kontrol] ZDIA, Zaporizhzhya, Ukraine.
11. Makarenko, A. P., Melikhova, T. O. and Chakalova, N. S. (2014), "Information base for filling out simplified reporting — a management and financial security tool", Journal of economic reforms, vol. 1, pp. 26—32.
12. Makarenko, A. P. Melikhova, T. O. and Musiychenko, O. G. (2024), Orhanizatsiya i metodyka audyt [Organization and method of audit], ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.
13. Makarenko, A. P., Melikhova, T. O. and Chakalova, N. S. (2017), Tax planning and minimization of tax risks [Podatkove planuvannya ta minimizatsiya podatkovykh ryzykiv], ZDIA, Zaporizhzhya, Ukraine.
14. Makarenko, A.P., Melikhova, T.O. and Chakalova N.S. (2020), Theory and methodology of documentation in accounting and auditing [Theory and methodology of documentation in accounting and auditing], ZDIA, Zaporizhzhya, Ukraine.
15. Makarenko, A.P., Melikhova, T.O. and Chakalova, N.S. (2014), "Improvement of accounting registers for the purpose of timely management of the enterprise and control over its financial security", Economic Bulletin of the University, vol. 22 (1), pp. 85—95.
16. Melikhova, T.O., Chakalova, N.S. and Ivashchenko, E.E. (2019), Improvement of internal control of payments to employees to improve the quality of information formation in accounting", Economy and the state, vol. 3, pp. 95—101. DOI: 10.32702/2306-6806.-2019.3.95
17. Melikhova, T.O. and Petrenko, A.E. (2019), "Improvement of the methodology of internal audit of payroll", Agroworld, vol. 3, pp. 38—47. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.3.38
18. Melikhova, T. O., Feofanova, I. V. and Magda, G. V. (2019), "Improvement of the methodology of internal control of deductions from wages and accruals to the wage fund", Economy and the state, vol. 1, pp. 89—94. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.1.89
19. Melikhova, T. O., Chakalova, N. S. and Seredenko, T. S. (2019), "Improvement of methodological principles of audit of transactions with cash and bank accounts to improve the efficiency of enterprise management", Investments: practice and experience, vol. 5, pp. 32—41. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.5.32
20. Melikhova, T. O. and Korneva, L. V. (2020), "Improvement of methodical approaches to internal control of payroll to increase the economic security of the enterprise", Agroworld, vol. 1, pp. 17—23. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.1.17
21. Melikhova, T. O. and Shishiga, M. P. (2020), "Improvement of accounting and audit of administrative expenses of the enterprise", Economy and the state, vol. 11, pp. 28—34. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.11.28
22. Saliga, S.Ya. and Melikhova, T.O. (2011), Tax audit of business entities [Tax audit of business entities], KPU, Zaporizhzhya, Ukraine.
23. Melikhova, T.O. (2018), Ekonomichna bezpeka pidpryyemstva: formyrovanye, kontrol', efektyvnist' [Economic security of the enterprise: formation, control, efficiency], Kherson, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 16.02.26

Прорецензовано / Revised: 24.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

<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

Б. І. Пишк,

д. е. н., професор, професор кафедри фінансових технологій та консалтингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7930-0791>

Р. В. Західний,

здобувач ступеня доктора філософії,

ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6204-3215>

В. В. Блакита,

здобувачка освітнього рівня "бакалавр",

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-7903-6391>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.126

СУЧАСНІ ДЖЕРЕЛА ТА МЕХАНІЗМИ ФІНАНСУВАННЯ ПРОЄКТІВ З РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ РОЗУМНИХ МІСТ

B. Pshyk,

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

R. Zakhidnyi,

Postgraduate student, M. Dolishniy Institute of Regional Research of National Academy of Sciences of Ukraine

V. Blakitya,

Student of Bachelor's degree, Ivan Franko National University of Lviv

MODERN SOURCES AND MECHANISMS FOR FINANCING SMART CITY PROJECTS

У статті систематизовано сучасні механізми фінансування проєктів з розбудови "розумних" міст та обґрунтовано можливості їх використання в Україні. Виокремлено пріоритетні напрями, проблемні аспекти, а також розглянуто основні джерела фінансування розвитку "розумних" міст (бюджетні ресурси, міжнародні гранти, корпоративні інвестиції, муніципальні запозичення, банківські інвестиції). Обґрунтовано сучасні механізми фінансування концепції смарт-міст, зокрема державно-приватного партнерства, транзитивно-орієнтованої забудови, фінансування за рахунок вилучення частини приросту вартості земельних ділянок, формування фондів сталого розвитку міст на засадах ендавменту. Наголошено на необхідності застосування механізмів гібридного фінансування проєктів з розбудови смарт-міст, які базуються на поєднанні ресурсів бюджету міста і приватного капіталу, інструментах стратегічного перерозподілу ризиків, узгодженні інтересів приватних інвесторів з цілями органів місцевої влади і суспільства.

The article systematizes modern financing mechanisms for smart city development projects and substantiates the possibilities of their application in Ukraine. The creation of smart cities aims to generate innovative solutions and advanced technologies to ensure a comfortable living environment, enhance urban competitiveness and the sustainability of development, and achieve a synergistic effect through the interaction of local authorities, business, and the financial sector in the creation and modernization of infrastructure. The priority areas and objects of financing for smart city development include climate change mitigation, digital technologies, public administration, transport networks and communications, healthcare, water supply and wastewater management, urban planning, energy efficiency and energy conservation, and urban safety.

The study identifies the key challenges in financing the smart city concept, including budget constraints and insufficient funding volumes, low investment attractiveness of basic infrastructure facilities, imperfect revenue-generation mechanisms and difficulties in monetizing social effects, challenges in selecting reliable risk allocation mechanisms and stable revenue models, underdeveloped financial management practices in the smart city domain, and a shortage of public officials with relevant competencies.

Smart city financing is considered through the prism of an integrated ecosystem that enables the diversification of financial resources using budget financing, international grants, development bank funds, regional financial hubs, corporate investments, municipal bond issuance, crowdfunding, and bank investments. The article substantiates the feasibility of applying public-private partnership models, transit-oriented development ("metro plus real estate development"), land value capture financing, and proposes the establishment of urban sustainable development funds. Particular emphasis is placed on the need to apply hybrid financing mechanisms for smart city projects based on the combination of municipal budget resources and private capital, strategic risk-sharing instruments, and the alignment of private investors' interests with the priorities of local authorities and society.

Ключові слова: банківські інвестиції, ендавмент, нерухомість, державно-приватне партнерство, інвестиційні проекти, розумні міста (Smart City, смарт-міста), сталий розвиток, цифровізація, фінансування.

Key words: banking investments, endowment, investment projects real estate, public-private partnership, smart cities, sustainable development, digitalization, financing.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах світова економіка функціонує та розвивається в умовах територіальної концентрації трудових, фінансових, інформаційних та інтелектуальних ресурсів, внаслідок чого ділова активність зміщується з периферійних зон в урбаністичні, зумовлюючи нерівномірність процесів соціально-економічного розвитку територій. Зростання чисельності населення в межах окремих населених пунктів, високі витрати на утримання та перевантаженість об'єктів інфраструктури, стрімкий розвиток та поширення процесів цифровізації, погіршення екологічної ситуації, а також зниження якості суспільних послуг для мешканців формують далеко не повний перелік проблем, з якими стикаються міські громади в умовах сьогодення. Саме тому органи місцевого самоврядування спрямовують свої зусилля у напрямі подолання зазначених проблем та переходу на новий, більш якісний рівень функціонування територій, що базується на впровадженні концепції розумного міста (Smart City), зміст якої передбачає генерацію нових рішень щодо покращення якості життєдіяльності населення в умовах глобалізаційних викликів та екологічних забруднень, посилення конкурентоспроможності міст та формування стійкої основи для їх розвитку на тривалу перспективу.

Слід зазначити, що дієвість концепції розумного міста забезпечується шляхом використання сучасних цифрових технологій, завдяки яким органи місцевого самоврядування та міські служби можуть ефективніше реагувати на потреби і запити мешканців, оперативно забезпечувати їм доступ до освітніх, медичних послуг, комунальних, транспортних та інших сервісів, а також максимально залучати членів громади до процесу управління життям громади. Однак процеси розробки та

впровадження проектів розумних міст потребують значних інвестицій на створення сучасних цифрових продуктів та інноваційних рішень. До того ж фінансових ресурсів, які перебувають у розпорядженні органів місцевого самоврядування, може виявитися недостатньо для цифровізації основних процесів та створення сучасних об'єктів інфраструктури міста, що потребує розроблення нових та вдосконалення наявних моделей фінансування проектів з розбудови смарт-міст з огляду на сучасні можливості формування інвестиційних ресурсів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика фінансування проектів зі створення та розбудови розумних міст знайшла відображення у наукових працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Так, зокрема, питання визначення пріоритетних напрямів, джерел та сфер фінансування розвитку розумних міст у світовій економіці з урахуванням процесів цифровізації та досягнення цілей сталого розвитку досліджувалися у праці Олешко А.А. [1] та Холявко Н.І. [2]. Так вчені як Lam P. і Yang, W. [3], а також Blanck M. та Ribeiro J. [4] наголошують на важливості державно-приватного партнерства у фінансуванні смарт-міст та його ролі у залученні приватних інвесторів до процесів інтелектуального та інноваційного розвитку міст. У праці таких авторів як Care S., Trotta A., Care R. та Rizzello, A. [5] основна увага акцентується на краудфандингу як важливому способі залучення громадян до фінансування життєво необхідних напрямів розбудови розумних міст. Проте все ще недостатньо уваги приділено обґрунтуванню джерел і механізмів фінансування концепції розумного міста з огляду на сучасну ситуацію в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є систематизація сучасних механізмів фінансування проєктів з розбудови розумних міст та обґрунтування можливостей їх використання в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Згідно прогнозів ООН до 2050 року частка населення, яке проживатиме у містах, перевищить 68% [6]. Фактично це кожні шість із десяти мешканців, які прагнуть комфортних умов проживання. Така ситуація спонукає національні уряди до пошуку нових інноваційних рішень, спрямованих передусім на застосування найновіших інформаційних та комунікаційних технологій задля вирішення проблем ефективного використання ресурсів, оптимізації інфраструктури (транспорт, енергетики, комунікацій тощо), утилізації відходів, моніторингу кліматичних змін, а головне — гарантування безпечного середовища для мешканців міст.

Одним із пріоритетних напрямів у реалізації цього важливого і водночас далеко непростого завдання є впровадження концепції розумних міст (Smart City), яка спрямована на генерацію нових інноваційних рішень та передових технологій з огляду на створення комфортного середовища для населення в умовах глобалізаційних викликів та екологічних забруднень, посилення конкурентоспроможності міст та стійкості їх розвитку, досягнення синергетичного ефекту у взаємодії органів місцевої влади, бізнесу та фінансової сфери у створенні та розвитку сучасної інфраструктури на території агломерацій. А найголовніше — ця концепція спрямована на ефективну інтеграцію матеріальних, цифрових, фінансових та людських ресурсів задля поліпшення якості життя міського населення, сталого і благополучного функціонування міст у майбутньому. Вона стосується не лише питань надання населенню адміністративних послуг за допомогою сучасних цифрових продуктів і технологій, а й охоплює широкий спектр проблем функціонування міських агломерацій, зокрема у сфері функціонування транспортних мереж та комунікацій, енергоефективності будівель, енергопостачання для виробничих об'єктів, водопостачання та водовідведення, функціонування "зелених" зон, містобудування, управління системами безпеки, публічного адміністрування та багатьох інших аспектів функціонування сучасних міст.

За даними Smart City Index, який щорічно формується Всесвітнім центром конкурентоспроможності (IMD) визначено топ-20 "найрозумніших" міст у 2025 році, а саме увійшли: Цюрих (Швейцарія), Осло (Норвегія), Женева (Швейцарія), Дубай (ОАЕ), Лондон (Велика Британія), Копенгаген (Данія), Канберра (Австралія), Сінгапур, Лозанна (Швейцарія), Гельсінкі (Фінляндія), Прага (Чехія), Сеул (південна Корея), Пекін (Китай), Шанхай (Китай), Любляна (Словенія), Амстердам (Нідерланди), Стокгольм (Швеція), Гонконг, Гамбург (Німеччина). Саме ці міста обрали для власного розвитку інноваційні стратегії, спрямовані на збереження інтелектуального потенціалу, інклюзивний розвиток, а також застосування нових підходів до вирішення проблем місцевого розвитку та підвищення інвестиційної привабливості [7].

Одним із найважливіших аспектів у розбудові та функціонуванні розумних міст є забезпечення достат-

нього за обсягом та оптимального за структурою фінансування. Формування інвестиційного капіталу є досить непростим завданням з огляду на потребу у значних фінансових ресурсах, необхідність їх отримання переважно з декількох джерел (як власних, так і залучених), що часто потребує конструювання складних і багатосторонніх інструментів фінансування з огляду на специфіку проєктів смарт-міст, цілі і завдання місцевих громад у їх створенні, а також інтереси власників капіталу, які зацікавлені в їх успішній реалізації.

Передусім у фінансуванні розвитку смарт-міст використовують бюджетні кошти — фінансові ресурси, які перебувають у розпорядженні органів місцевого самоврядування та виділяються безпосередньо із бюджету самого міста, а також ресурси з державного бюджету. Достатні обсяги бюджетних асигнувань є дозволяють забезпечити стабільність фінансування та довгострокову підтримку проєктів з розвитку інфраструктури розумних міст.

Однак, як правило, таке джерело коштів здебільшого виявляється обмеженим з огляду на хронічний дефіцит державного та місцевого бюджетів, зміну пріоритетів соціально-економічного розвитку в умовах економічних трансформацій та геополітичних змін. В цілях забезпечення безперервності фінансування така ситуація зумовлює необхідність пошуку альтернативних джерел інвестиційного капіталу, зокрема у напрямі мобілізації внутрішніх резервів та зовнішніх запозичень [2, с. 223].

Що ж стосується внутрішніх резервів, фінансова спроможність органів місцевого самоврядування є однією з рушійних сил впровадження концепції розумного міста. Вона проявляється у можливостях формування достатніх обсягів власних доходів, стабільності та прогнозованості джерел надходження фінансових ресурсів, можливості самостійно визначати напрями витрат, а також забезпеченість інституційними і кадровими ресурсами для ефективного фінансового менеджменту та публічного адміністрування процесів здійснення інвестицій у розвиток проєкту розумного міста. Однак при цьому може виникати чимало бар'єрів перед органами державної влади та місцевого самоврядування, які проявляються передусім через бюджетні обмеження та недостатні обсяги фінансування, низьку інвестиційну привабливість проєктів зі створення елементів базової інфраструктури, невідпрацьованість механізмів публічного адміністрування процесів функціонування розумного міста (зокрема й у сфері фінансового менеджменту), а також брак державних службовців з відповідними компетенціями. Тому для втілення концепції смарт-міста органам місцевої влади потрібно розробляти нові організаційно-економічні механізми, спрямовані на зростання доходів та диверсифікацію джерел фінансування через впровадження інноваційних фінансових рішень.

Яскравою практикою, яка вже неодноразово продемонструвала високу ефективність у сфері публічного управління та адміністрування низки зарубіжних міст (Нью-Йорк, Токіо, Куритиби, Шеньчжень та ін.), є реалізація так званого підходу "метро плюс розвиток нерухомості", а також ще відомий під назвою транзитно-орієнтованої забудови (Transit-Oriented Development — TOD). Цей підхід поєднує у собі будівництво або модернізацію ліній метро із комплексним розвитком територій навколо станцій. Якщо місцева громада інвестує у буд-

івництво метро чи створення нових транспортних коридорів, внаслідок чого формуються певні "магніти" або точки високої транспортної доступності, у межах яких зростає щільність заселення та вартість як земельних ділянок, так і об'єктів нерухомості чи їх оренди з огляду на підвищення інвестиційної привабливості території. А навколо станцій метро та інших видів масового громадського транспорту розвивається житлова та комерційна забудова, з'являються нові житлові комплекси, офіси компаній, торгові центри, сервісні та інші інфраструктурні об'єкти та, відповідно, нові робочі місця [8].

Фінансова модель подібних проєктів базується на тому, що відбувається відчутний приріст вартості земельних ділянок та об'єктів нерухомості, частина якого інвестується у будівництво транспортної інфраструктури, забезпечуючи тим самим повну або часткову його самоопкупність. Адже територіальна громада може монетизувати цей приріст через продаж або оренду землі, паї" а також через партнерства із забудовниками. До процесу інвестування залучаються приватні забудовники, які фінансують процес будівництва окремих об'єктів біля станцій метро або ж компенсують територіальній громаді частину витрат. Все це з часом позитивно позначається на інвестиційній привабливості громади та сприяє не лише залученню нових інвесторів у процеси розвитку, а й зростанню обсягів податкових надходжень до бюджету громади, зростання доходів муніципальних транспортних підприємств за рахунок збільшення обсягів пасажиропотоків. До того ж у міст з'явиться можливість акумулювати частину створеної доданої вартості в бюджет для наступного реінвестування в нові інфраструктурні та цифрові проєкти. Досвід міст Східної Азії та Європи показує, що навіть невелике "вилучення" приросту вартості землі може помітно компенсувати бюджетні витрати на транспортну та цифрову інфраструктуру. В сучасних умовах підвищення якості цифрової зв'язності може безпосередньо конвертуватися у зростання продуктивності бізнесу та збільшення прибутку. Також у зарубіжній практиці застосовується низка механізмів, які забезпечують отримання додаткових фінансових ресурсів, зокрема за рахунок продажу права на збільшення поверховості, місцевий збір за інтенсивність забудови, додаткова оплата за розміщення площ над станціями метро, що здійснюється в межах міського планування.

Одним із перспективних механізмів фінансування концепції розумного міста є створення фондів сталого розвитку міст, в межах яких можуть накопичуватися значні ресурси для фінансування конкретних місцевих потреб у забезпеченні сталого розвитку міст та поліпшення якості життя їх мешканців [9, с. 11]. Ці фонди залучають для розвитку місцевих громад ресурси з різних джерел фінансування (бюджетні асигнування, благодійні внески від населення і бізнесу, гранти та інвестиції), залишаючись при цьому незалежними від влади, донорів та інших організацій у фінансових рішеннях. А фінансовою основою функціонування фондів розвитку громад у більшості випадків є власний ендавмент, який забезпечує стабільний потік грошових надходжень до фонду. Цей ендавмент формується за рахунок внесених грошових пожертвувань, від локальних підприємців, громадян, інших зацікавлених сторін та передається у довірче управління фінансовим устано-

вам з метою отримання доходу від інвестування коштів у ринкові активи, та який буде використаний для подальшого фінансування розвитку громади, зокрема й у напрямках реалізації концепції розумного міста. Це потребує внесення змін у чинне законодавство в частині заснування та функціонування ендавментів в Україні, формування системи податкових пільг для благодійників і донорів подібних фондів, а також передбачення можливостей для органів місцевого самоврядування щодо створення фондів сталого розвитку міст та ендавментів.

Згідно результатів глобального опитування, проведеного в межах досліджень UNHabitat серед представників 250 міст з різних країн світу, понад 65% міст у всьому світі покладаються на власні ресурси для фінансування ініціативи розумних міст. Роль приватного капіталу у цьому процесі залишається доволі обмеженою, оскільки лише 15% респондентів зазначили його як ключове джерело фінансування (за винятком країн Латинської Америки, де середнє значення цього показника перевищує 32%). Все це свідчить про домінування у структурі джерел фінансування даної ініціативи коштів публічного сектору та фрагментарний характер приватних інвестицій [10, с. 151].

Більшість ініціатив з розбудови смарт-міст залежать від можливостей бюджетного фінансування або донорської підтримки, що свідчить про недостатній розвиток локальних фінансових ринків та обмеженість фіскальних можливостей органів місцевого самоврядування. До основних перешкод цього процесу варто віднести також фрагментарність публічного управління та адміністрування на місцевому рівні, недосконалість механізмів формування доходів та труднощі з монетизацією ефектів соціального характеру. До того ж чимало економічно обґрунтованих проєктів з хорошими можливостями їх технічної реалізації залишаються недофінансованими або несвоєчасно зданими в експлуатацію з огляду на відсутність надійних механізмів розподілу ризиків та стабільних моделей генерування грошових потоків. Цей фінансовий розрив залишається одним із ключових бар'єрів для впровадження стратегій розумних міст у всьому світі.

На відміну від бюджетних асигнувань приватні інвестиції є більш гнучкими, орієнтованими на отримання прибутку та спрямовані на фінансування ризикових проєктів у сфері реалізації концепції смарт-міста, особливо тих, які базуються на технологіях штучного інтелекту та інтернету речей (розумне освітлення, системи моніторингу трафіку, об'єкти альтернативної енергетики). Проте сприйняття результатів інвестування з боку приватних осіб та представників бізнесу є дещо іншим на відміну від органів публічного управління та адміністрування та міських громад. Якщо для перших результатом інвестування має бути отримання очікуваного фінансового результату, то для останніх це виражається у досягненні передусім певних якісних показників (наприклад, задоволеність якістю послуг, рівень їх доступності для мешканців громади, показники ефективності управління міським господарством, економічної життєздатності, інноваційної і технічної зрілості, соціального та екологічного проєкту розумного міста та ін.).

Стосовно участі у процесах фінансування проєктів зі створення розумних міст виникають певні розбіжності в інтересах органів місцевої влади та приватних інвесторів. П-перше, приватні інвестори переважно віддають пере-

вагу проєктам з коротко — чи середньостроковою окупністю та швидкою економічною віддачею. По-друге, органи місцевого самоврядування прагнуть максимально залучити бізнес до підвищення якості життя населення та процесів забезпечення соціально-економічного розвитку міста, то приватні інвестори проявлятимуть готовність фінансувати й довгострокові проєкти за умов наявності переконливих гарантій з боку місцевої влади щодо успішної його реалізації та отримання очікуваного економічного ефекту, а також мінімізації ризиків. Саме ці протиріччя є одними з ключових чинників, що суттєво перешкоджають партнерству між місцевою владою та приватними інвесторами, а через подібну асиметрію чимало подібних ініціатив не отримують належної фінансової підтримки, оскільки не відповідають наявним комерційним критеріям. Тому проєкти, в ході реалізації яких формується суспільна корисність (захист від повеней та інших стихійних лих, відновлення парків, охорона довкілля), не мають механізмів прямої монетизації, що потребує застосування механізмів гібридного фінансування, спрямовані на поєднання інтересів приватних інвесторів з цілями і пріоритетами органів місцевої влади і суспільства. Саме гібридні моделі фінансування дають змогу об'єднати ресурси бюджету міста, держави, інститутів розвитку та приватних інвесторів. Вони базуються на інструментах стратегічного перерозподілу ризиків та розширення кількості учасників інвестиційного процесу.

Одним із механізмів, який зберігає статус ключового інструмента масштабування інфраструктури розумних міст є державно-приватне партнерство (ДПП), а його прозора структура дозволяє переносити первинні капітальні витрати на приватних інвесторів, які натомість отримують довгостроковий потік платежів, прив'язаний до якості експлуатації об'єкта. При цьому стратегічний контроль залишається за органами місцевої влади, а приватні інвестори опікуються питаннями фінансування, впровадження технологій та операційної ефективності. Модель ДПП є особливо ефективною у соціально значущих сферах — енергоефективне житло, низьковуглецевий транспорт, проєкти цифрової інклюзії та ін. Адже поліпшення регуляторної та інституційного середовища у сфері ДПП статистично асоціюється зі зростанням інвестицій в інфраструктурні проєкти, що реалізуються у на засадах ДПП.

Одним із поширених у світі та перспективних для України джерелом фінансування концепції смарт-міст є грантові ресурси міжнародних організацій, зокрема структурних та інвестиційних фондів ЄС, Міжнародної фінансової корпорації та ін. Ключовою перевагою такого джерела фінансування є надання коштів на безповоротній основі. Однак процес залучення грантових коштів є доволі трудомісткий, вимагає якісної експертизи проєкту та підготовки пакету документів щодо їх отримання, а також чіткої відповідності конкретним цілям і жорстким критеріям з боку грантодавців, що обмежує гнучкість використання коштів.

Реалізація проєктів зі створення розумних міст у різних країнах світу може відбуватися на засадах змішаного фінансування, залучаючи кошти банків розвитку, зокрема Європейського інвестиційного банку, Азійського банку розвитку та інших, які активно використовують набір інструментів для зниження ризиків проєктів та залучення комерційного капіталу. Вони застосовують схе-

ми пільгового кредитування (зі зниженими процентними ставками відносно ринкових), гарантії першого збитку (страхування частини втрат приватних інвесторів), фінансування технічної підготовки проєктів (покриття витрат на передпроектні роботи та структурування угод).

Міжнародні фінансово-кредитні установи та інститути розвитку відіграють ключову роль у скороченні дефіциту фінансування на створення смарт-міст. Зокрема, особливої уваги заслуговують такі глобальні ініціативи як: 1) програма "Iobal Smart City Partnership (GSCP)" Світового банку з надання технічної допомоги та грантового фінансування на підтримку проєктів цифрового управління та інтегрованого міського планування; 2) програма "Smart City Pathways for Developing Asia" Азійського Банку Розвиток, в межах якої відбувається фінансування і технічна підтримка пілотних проєктів у сфері "чистого транспорту" та енергоефективності; 3) програма UNDP "Smart Cities Programme та City Experiment Fund", спрямована на грантову підтримку і менторство для інноваційних пілотних проєктів з цифрової ідентифікації, створення міських хабів та технологічних платформ для управління розумним містом; 4) програма "Green Cities" Європейського банку реконструкції та розвитку, яка поєднує інструменти кредитної та грантової підтримки проєктів з "низьковуглецевої активності", управління водними ресурсами та створення та інфраструктури у сфері енергопереходу [11, с. 165]. Це свідчить про те, що спектр доступним містам інструментів фінансування поступово розширюється із впровадженням цифрових технологій та принципів сталого розвитку. Водночас на практиці ефективне використання таких інструментів зазвичай потребує координації з профільними фінансовими та інвестиційними платформами, які допомагають стандартизувати процедури, підвищити якість підготовки проєктів та забезпечити їх відповідність вимогам міжнародних інститутів та інвесторів.

До реалізації проєктів з фінансування розумних міст дедалі частіше залучаються глобальні високотехнологічні компанії як стратегічні інвестори. Останнім часом спостерігається глобальна трансформація їх ролі — від постачальника обладнання та ІТ-технологій та участі як співінвесторів у процесах ДПП які беруть участь як у створенні як фізичної інфраструктури, і цифрових екосистем. Так наприклад програма "Smart City Solutions" компанії Huawei охоплює понад 200 активних проєктів у різних містах світу (Шень-Чжень Дубай, Ер-Ріяд) зі створення інтелектуальних операційних центрів з поширення технологій 5G та IoT для державних сервісів, комунальної інфраструктури та модернізація енергосистем [11]. Іншим яскравим прикладом є програма "Smart City Competency", в межах якої підрозділ AWS (Amazon Web Services) надає муніципалітетам потужні інструменти хмарних обчислень та ІІ-аналітики (створення міських платформ даних та систем аналізу в таких мегаполісах, як Лос-Анджелес, Джакарта та Дубай) [10, с. 157]. Ці інструменти допомагають ефективніше керувати транспортними потоками, економити ресурси та оперативно реагувати на кризові ситуації. Працюючи разом із держсектором, AWS виділяє гранти та допомагає у проведенні технічної експертизи, допомагаючи містам масштабувати цифрові послуги з дотриманням високих стандартів безпеки та економічної

вигоди. Ці приклади підтверджують, що подібна технологічна співпраця між державою та приватним сектором здатне суттєво підвищити рівень міської зв'язності та інновацій, а масштабована та сумісна інфраструктура сприятиме сталому розвитку розумних міст.

У світі паралельно з традиційними механізмами боргового фінансування органи місцевої влади дедалі активніше використовують цільові інструменти — "зелені" та "соціальні" муніципальні облігації, емісія яких покликана сформувати необхідні обсяги ресурсів для фінансування проектів низьковуглецевого та кліматично стійкого транспорту, об'єктів відновлюваної енергетики, а також модернізації комунальної інфраструктури з цифровим управлінням (розумні мережі, облік та диспетчеризація). Практика низки країн засвідчила, що узгодженість дій та стандартизація сприяють зниженню трансакційних витрат та припливу приватного капіталу. Через випуск облігацій та інші фінансові інструменти міста можуть залучати інституційних інвесторів, для яких важливими є передбачувана прибутковість, зрозумілі ризики та відповідність ESG-критеріям.

Одним із джерел фінансування проектів з розбудови смарт-міст є кошти банківських установ. Банківські інвестиції в означені проекти є дуже важливими з огляду на перспективи повоєнної відбудови, зеленого переходу та відновлення інфраструктури, що передбачає будівництво нових та ремонт пошкоджених об'єктів житлової та комерційної нерухомості, комунальних мереж, впровадження нових цифрових сервісів, енергоефективних технологій та реалізацію інших напрямів, що входять до сфери функціонування розумного міста. Однак в теперішній час привабливість концепції смарт-міст для банківських інвестицій значною мірою залежить не лише від ефективності проектів та їх здатності генерувати достатні доходи, а й від гарантій міжнародних партнерів, наявності ефективних муніципальних стратегій і правової визначеності. У цьому напрямі спостерігаються деякі позитивні зрушення. Так, наприклад Європейський інвестиційний банк у 2024 р. оголосив про можливість надання понад 1 млрд. євро гарантій для українських банків, які здійснюють фінансову підтримку муніципальних та інфраструктурних проектів, зокрема й тих, які спрямовані на створення інтелектуальних систем та поліпшення міських сервісів для населення [12]. Наявність подібних механізмів гарантій дозволяє банкам зменшити кредитні ризики та активніше фінансувати складні муніципальні проекти.

З другого боку, реалізація концепції розумного міста підвищує рівень інвестиційної привабливості громад, генерує їх економічне зростання, інноваційний розвиток та сприяє появі додаткових джерел формування дохідної частини бюджетів міст. З огляду на це міські громади стають надійними позичальниками для банків, а їхні проекти — цікавими і перспективними для банківських інвестицій. До того ж участь банків у ефективних моделях співфінансування спільно з іншими інвесторами, зокрема й державно-приватного партнерства розширює потенціал для банківських інвестицій.

Проте на сьогодні існує низка ризиків, які стримують участь банків в інвестуванні проектів з розвитку смарт-міст в Україні. По-перше, українські міста й надалі залишаються середовищем для підвищеного ризику з огляду на воєнний стан, а постійне руйнування інфраструктурних

об'єктів через ракетні удари та обстріли змушує до пошуку інших об'єктів для банківських інвестицій. По-друге, тривалі строки реалізації проектів з розбудови розумних міст, в межах яких може відбутися зміна державних та місцевих пріоритетів, що призведе до скорочення бюджетних асигнувань чи відмови від проектів, у яких банки беруть участь як співінвестори. По-третє, існують валютні ризики, оскільки проекти смарт-міст часто залежать від імпортного обладнання та технологій. Неприятливі коливання валютних курсів можуть підвищити загальні витрати або призвести до затримок в реалізації проекту та погіршити його якість. По-четверте, проекти смарт-міст не позбавлені залежності від постачальників обладнання та програмного забезпечення, що може призвести до додаткових непередбачених витрат на відновлення функціонування міської інфраструктури у разі невиконання останніми фінансових зобов'язань. Тому для активного залучення банківських інвестицій у проекти розвитку смарт-міст необхідно створити належну систему фінансових гарантій та податкових стимулів для установ банків. А розвиток можливостей до співпраці з міжнародними фінансово-кредитними установами і банками розвитку лише підвищить привабливість таких проектів для банківських інвестицій.

Але разом з тим існує потреба у використанні прозорих механізмів контролю та звітності щодо використання коштів на реалізацію проектів розумних міст, уникнення ризиків нецільового використання коштів, що сприятиме підвищенню довіри до процесів фінансування та сприятиме залученню додаткових інвестицій.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Розбудова розумних міст на засадах впровадження інноваційних технологій, цифрових рішень та сталого розвитку, потребує суттєвих за обсягами довгострокових фінансових вкладень, які в майбутньому будуть втілені у ефективному управлінні громадами, розширення їхніх можливостей у генеруванні доходів, зниження витрат на функціонування комунальної інфраструктури, а також у формування сприятливого середовища для забезпечення економічного розвитку, залучення нових інвестицій та підвищення якості життя мешканців.

Фінансування розумних міст доцільно розглядати крізь призму цілісної екосистеми, в межах якої відбувається диверсифікація джерел фінансових ресурсів з використанням бюджетного фінансування, міжнародних грантів, коштів банків розвитку, корпоративних інвестицій, емісії муніципальних облігацій, крауфандингу, банківських інвестицій, коштів ендаментів. Для масштабних смарт-ініціатив перспективним є застосування моделей державно-приватного партнерства, транзитивно-орієнтованої забудови ("метро плюс розвиток нерухомості"), фінансування за рахунок вилучення частини приросту вартості земельних ділянок та інших механізмів гібридного фінансування, які базуються на поєднанні ресурсів бюджету міста і приватного капіталу, інструментах стратегічного перерозподілу ризиків, узгодженні інтересів приватних інвесторів з цілями і пріоритетами органів місцевої влади і суспільства.

Основними проблемами у сфері фінансування концепції розумних міст, які досі залишаються невирішени-

ми, є бюджетні обмеження та недостатні обсяги фінансування, низька інвестиційна привабливість об'єктів базової інфраструктури, недосконалість механізмів формування доходів та труднощі з монетизацією ефектів соціального характеру, труднощі у виборі надійних механізмів розподілу ризиків та стабільних моделей генерування доходів, невідпрацьованість механізмів фінансового менеджменту у сфері функціонування розумного міста, брак державних службовців з відповідними компетенціями. Саме ці питання є ключовими напрямками для подальших наукових розвідок у сфері реалізації концепції розумних міст.

Література:

- Олешко А.А. Фінансування розвитку смарт міст у світовій економіці. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2024. № 2 (14). С. 430—438.
- Холявко Н.І., Олифіренко І.С. Фінансування проєктів розвитку смартміст в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 3 (39). С. 219 — 230.
- Lam P., Yang W. Factors influencing the consideration of Public-Private Partnerships (PPP) for smart city projects. *Cities*. 2020. № 99. 102606. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0264275119308674?via%3Dihub> (дата звернення: 23 лютого 2026 р.).
- Blanck M., Ribeiro J. Smart cities financing system: An empirical modelling from the European context. *Cities*. 2021. vol. 116. 103268. URL: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103268> (дата звернення: 14 лютого 2026 р.).
- Care S., Trotta A., Care R., Rizzello A. Crowdfunding for the development of smart cities. *Business Horizons*. 2018. № 61 (4). С. 501—509.
- World Population Prospects 2024: Summary of Results. New York: United Nations. 2024. 80 p. URL: <https://desapublications.un.org/publications/world-population-prospects-2024-summary-results> (дата звернення: 10 лютого 2026 р.).
- Smart City Index Report 2025: The housing affordability challenge. A growing concern. Lausanne: IMD. 2025. 175 p. URL: <https://www.imd.org/smart-city-observatory/home/> (дата звернення: 10 лютого 2026 р.).
- Transit-oriented development. URL: https://www.wikiwand.com/en/articles/Transit-oriented_development (дата звернення: 9 лютого 2026 р.).
- Kimmel J. A guide to Community Foundations in the Netherlands: Practical guide. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V., 2022. 31 p.
- Нова хвиля міського розвитку: інвестиції в інфраструктуру та технології розумних міст: Звіт для інвесторів, Астана: Міжнародний фінансовий центр "Астана". 2025, 167 с.
- Smart City. URL: <https://www.huaweicloud.com/intl/en-us/solution/smartcity.html> (дата звернення: 12 лютого 2026 р.).
- New financing from EIB and European Commission signed in Berlin to mobilise more than € 1 billion for Ukraine's businesses and to rebuild local critical infrastructure. URL: <https://www.eib.org/en/press/all/2024-199-new-financing-from-eib-and-european-commission-signed-in-berlin-to-mobilise-more-than-eur1-billion-for-ukraine-s-businesses-and-to-rebuild-local-critical-infrastructure> (дата звернення: 03 лютого 2026 р.).

References:

- Oleshko, A.A. (2024), "Financing the development of smart cities in the global economy", *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, vol. 2 (14), pp. 430—438.
- Kholiyavko, N.I. and Olyfirenko, I.S. (2024), "Financing of smart city development projects in the context of digitalization", *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnya*, vol. 3 (39), pp. 219—230.
- Lam, P. and Yang, W. (2020), "Factors influencing the consideration of Public-Private Partnerships (PPP) for smart city projects", *Cities*, vol. 99, 102606, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0264275119308674?via%3Dihub> (Accessed 23 February 2026).
- Blanck, M. and Ribeiro, J. (2021), "Smart cities financing system: An empirical modelling from the European context", *Cities*, vol. 116, 103268. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103268>
- Care, S., Trotta, A., Care, R. and Rizzello, A. (2018), "Crowdfunding for the development of smart cities", *Business Horizons*, vol. 61 (4), pp. 501—509.
- United Nations (2024), "World Population Prospects 2024: Summary of Results", New York, USA, available at: <https://desapublications.un.org/publications/world-population-prospects-2024-summary-results> (Accessed 10 February 2026).
- IMD (2025), "Smart City Index Report 2025: The housing affordability challenge. A growing concern", Lausanne, Switzerland, available at: <https://www.imd.org/smart-city-observatory/home> (Accessed 11 February 2026).
- Wikiwand (2026), "Transit-oriented development", available at: https://www.wikiwand.com/en/articles/Transit-oriented_development (Accessed 9 February 2026).
- Kimmel, J. (2022). A guide to Community Foundations in the Netherlands, Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V., Berlin, Germany.
- AIFC (2025), The New Wave of Urban Development: Investing in Smart City Infrastructure and Technologies: Investor Report, Astana, Kazakhstan.
- Huawei (2026), "Smart City", available at: <https://www.huaweicloud.com/intl/en-us/solution/smart-city.html> (Accessed 12 February 2026).
- EIB (2024), "New financing from EIB and European Commission signed in Berlin to mobilise more than € 1 billion for Ukraine's businesses and to rebuild local critical infrastructure", available at: <https://www.eib.org/en/press/all/2024-199-new-financing-from-eib-and-european-commission-signed-in-berlin-to-mobilise-more-than-eur1-billion-for-ukraine-s-businesses-and-to-rebuild-local-critical-infrastructure> (Accessed 03 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 28.02.26

Процеженовано / Revised: 07.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

Н. В. Гусаревич,
к. е. н., доцент
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8266-8498>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.133

СТАЛЕ ФІНАНСУВАННЯ В СИСТЕМІ МАКРОЕКОНОМІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ

N. Husarevych,
PhD in Economics, Associate Professor

SUSTAINABLE FINANCING IN THE MACROECONOMIC REGULATION SYSTEM

У статті досліджено роль сталого фінансування в системі макроекономічного регулювання. Макроекономічне середовище розглядається як структурована екосистема, що включає інституційну архітектуру, фінансово-економічні інструменти та макроекономічні індикатори. Ефективність функціонування макроекономічного середовища впливає на темпи соціально-економічного розвитку держави. В умовах зростання фінансової волатильності та структурних дисбалансів традиційні інструменти макроекономічної політики не забезпечують достатньої адаптивності, що зумовлює потребу інтеграції інноваційних механізмів, зокрема сталого фінансування.

У статті обґрунтовано економічну сутність сталого фінансування та його напрями впливу на макроекономічне середовище. Розглянуто вектори впливу через трансформацію бюджетно-податкової та грошово-кредитної політики, розвиток фінансових ринків та залучення ESG-інвестицій. Розроблено концептуальну модель взаємодії фінансових ресурсів, державних механізмів регулювання та макроекономічних результатів. Модель обґрунтовує адаптивний та нелінійний характер впливу сталого фінансування на економічне зростання, соціальну інклюзивність та екологічну стійкість. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання розробленої моделі для формування державної фінансової політики, макроекономічного прогнозування та стратегій сталого розвитку, особливо в умовах трансформаційної економіки та повоєнного відновлення.

The article examines the role of sustainable finance in the macroeconomic regulation system. The macroeconomic environment is considered as a structured ecosystem that includes institutional architecture, financial and economic instruments and macroeconomic indicators. The effectiveness of the functioning of the macroeconomic environment affects the pace of socio-economic development of the state. In conditions of increasing financial volatility and structural imbalances, traditional macroeconomic policy instruments do not provide sufficient adaptability, which necessitates the integration of innovative mechanisms, in particular sustainable financing.

The article substantiates the economic essence of sustainable financing and its directions of influence on the macroeconomic environment. The vectors of influence through the transformation of fiscal and monetary policy, the development of financial markets and the attraction of ESG investments are considered. The integration of sustainable financing principles into the macroeconomic regulatory system contributes to transforming the structure of financial flows, improving the quality of economic growth, and reducing systemic financial risks. Sustainable financing

within the macroeconomic regulatory system serves as a tool for long-term development by targeting financial resources to ensure economic efficiency, social inclusion, and environmental safety. Promising directions for the development of sustainable financing in the macroeconomic regulation system are the integration of ESG criteria into state financial policy and macroeconomic forecasting. For countries with transformational economies, sustainable financing is an important tool for ensuring economic stability and competitiveness. The implementation of sustainable financing mechanisms in the post-war recovery is of particular relevance in terms of directing limited financial resources to projects with the maximum multiplier effect for the economy and society.

A conceptual model of the interaction of financial resources, state regulatory mechanisms and macroeconomic results is developed. The model substantiates the adaptive and nonlinear nature of the influence of sustainable financing on economic growth, social inclusion and environmental sustainability. The practical significance of the research lies in the possibility of using the developed model to form state financial policy, macroeconomic forecasting, and sustainable development strategies, especially in the context of a transformational economy and post-war recovery.

Ключові слова: макроекономічне середовище, стале фінансування, сталий розвиток, макроекономічне регулювання, ESG-інвестиції, економічна стійкість, соціально-екологічний розвиток.

Key words: macroeconomic environment, sustainable financing, sustainable development, macroeconomic regulation, ESG investments, economic sustainability, social and environmental development.

ВСТУП

Макроекономічне середовище є структурованою екосистемою, що включає інституційну архітектуру, фінансово-економічні інструменти та індикатори. Відповідна структура визначає загальні рамки функціонування національної економіки та темпи соціально-економічного розвитку держави. В умовах посилення суспільних дисбалансів та волатильності фінансової системи вагомим значення набуває застосування дієвих інструментів макроекономічного регулювання. Традиційні інструменти в системі макроекономічного регулювання орієнтовані на досягнення короткострокової фінансової стабільності та економічного зростання. Зазначений підхід не є повністю адаптованим до внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на макроекономічний стан. У цьому контексті, визначено необхідність застосування інноваційно нових інструментів регулювання макроекономічного стану.

Актуальність дослідження полягає у визначенні та обґрунтуванні нової парадигми макроекономічного регулювання, яка поєднає економічні, соціальні та екологічні пріоритети розвитку. Першочерговим елементом такої парадигми є стале фінансування. У системі макроекономічного регулювання стале фінансування є механізмом залучення, розподілу та перерозподілу фінансових ресурсів в межах довгострокових, соціально відповідальних та екологічно безпечних проєктів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукове обґрунтування впливу сталого фінансування на макроекономічне середовище є досить поширеним серед наукової спільноти. Зокрема, Фролов А. [9] визначає стале фінансування одним з найважливіших факторів сталого розвитку економіки на мікро- та макрорівнях. В продовження, Кошман А. [6] аргументує, що стале фінансування не лише сприяє сталому розвитку, але й відкриває нові можливості для розвитку національної економіки.

У своїх наукових працях Сердюк Д. [8] встановлює, що стале фінансування розглядається як це процес залучення коштів до впровадження заходів, які сприяють гармонійному розвитку екологічної, соціальної та економічної систем суспільства. Також, Бойко Є. [4] окреслює стале фінансування як важливий механізм для реалізації проєктів розвитку та відновлення України, оскільки воно дозволяє залучати додаткові інвестиції та трансформувати фінансову систему України.

Водночас, Боярко І. та Трушкіна Н. [5] обґрунтовують, що стале фінансування є важливою концепцією сучасної економіки, сформованою на перетині фінансів та цілей сталого розвитку, оскільки саме кліматичні та екологічні виклики є основними факторами системного ризику для виникнення глобальної фінансової кризи у майбутньому.

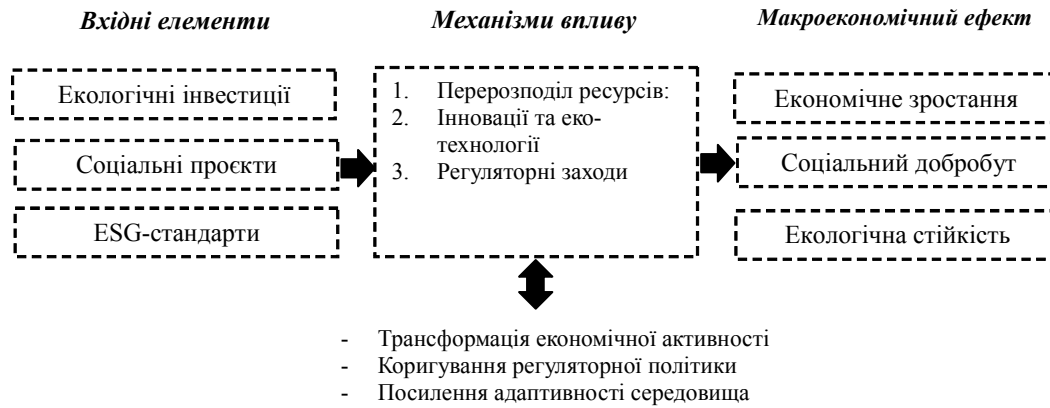


Рис. 1. Модель впливу сталого фінансування на макроекономічне середовище

Джерело сформовано автором на основі [1, 2, 3].

Огляд наукової літератури щодо сталого фінансування як елемента макроекономічного регулювання визначає прямий взаємозв'язок між механізмами сталого фінансування та економічним розвитком. Перспективним напрямом подальших досліджень є визначення системності та рівня впливу реалізації механізмів сталого фінансування на функціонування макроекономічного середовища.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є визначення ролі сталого фінансування у системі макроекономічного регулювання.

Задля досягнення поставленої мети у ході дослідження варто виконати наступні завдання:

- визначити економічну сутність сталого фінансування;
- обґрунтувати напрями впливу сталого фінансування на макроекономічне середовище;
- розробити концептуальну модель впливу сталого фінансування на макроекономічний стан країни;
- обґрунтувати перспективні напрями сталого фінансування в макроекономічній системі.

Виконання поставлених завдань дозволить визначити теоретично-методологічну сутність сталого фінансування в системі макроекономічної стійкості та обґрунтувати перспективні напрями удосконалення національної системи сталого фінансування задля результативного функціонування макросередовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Макроекономічне середовище є основою для функціонування національної економіки. Комплексно макроекономічне середовище визначає взаємодію інституційних та фінансових механізмів. Структурно воно включає систему макроекономічних індикаторів, державне регулювання та показники функціонування суб'єктів господарювання. Ефективність формування макроекономічного середовища впливає на динаміку економічного зростання, рівень фінансової стабільності та соціально-економічний розвиток держави. Зміна параметрів макроекономічного середовища відображається у внутрішніх та зовнішніх структурних трансформаціях, що зумовлює посилення його асиметричності.

Задля дотримання результативності макроекономічного середовища важливим є застосування фінансових механізмів, які здатні реагувати на фінансово-економічні коливання та формувати довгострокові умови макроекономічної збалансованості. Стале фінансування у цьому контексті розглядається як інструмент впливу на макроекономічне середовище через переорієнтацію фінансових потоків у напрями, що забезпечують економічну ефективність, соціальну інклюзивність та екологічну безпеку.

Інтеграція принципів сталого фінансування у систему макроекономічного регулювання сприяє зміні структури фінансових потоків, підвищенню якості економічного зростання та зниженню системних фінансових ризиків. Вплив сталого фінансування на макроекономічне середовище не є лінійним і залежить від інституційної спроможності держави, рівня розвитку фінансового ринку та ефективності державної політики. У зв'язку з цим вагомим є аналіз сталого фінансування на макроекономічне середовище як важливого фактору розвитку сучасної парадигми макроекономічного регулювання.

Розглянемо економічну сутність сталого фінансування та його вплив на макроекономічне середовище. Зокрема, наявні наукові дослідження трактують стале фінансування як інтеграцію факторів ESG у процеси прийняття фінансових рішень на макро- та мікрорівнях [7]. Відповідна структура враховує трансформацію бюджетної, податкової, грошово-кредитної та інвестиційної політики з метою стимулювання відповідальної економічної поведінки суб'єктів господарювання.

Система макроекономічного регулювання побудована на сукупності інструментів державного впливу на економічні процеси з метою забезпечення стабільності, збалансованості та сталого розвитку національної економіки. В межах цього, стале фінансування виступає як дієвий інструмент макроекономічної політики, що впливає на формування довгострокового економічного розвитку. Основними напрямками впливу сталого фінансування на макроекономічне середовище є:

- трансформація бюджетно-податкової політики, з урахуванням фінансового забезпечення екологічних та соціальних програм; посилення ролі "зелених" інвестицій у національному виробництві;
- розвиток грошово-кредитної політики, що є абсолютно адаптивною до економічних, соціальних та кліматичних ризиків;

— модернізація фінансових ринків в частині зростання ролі зелених облігацій, соціальних облігацій та ESG-інвестицій [2].

Таким чином, стає фінансування сприяє підвищенню адаптивності макроекономічної системи до зовнішніх та внутрішніх факторів впливу. Основними інструментами сталого фінансування є зелені та соціальні облігації, інвестиційні фонди, державні програми підтримки сталих проєктів та механізми державно-приватного партнерства. Важливу роль відіграють міжнародні фінансові організації, які забезпечують фінансову підтримку впровадження принципів сталого розвитку. На інституційному рівні реалізація сталого фінансування ґрунтується у відповідності до наявної нормативно-правової бази. Це створює умови для ефективного макроекономічного регулювання з урахуванням довгострокових цілей розвитку.

Концептуальна модель впливу сталого фінансування на макроекономічне середовище визначає механізм взаємодії між фінансовими ресурсами, механізмами державного регулювання та макроекономічними результатами. У межах запропонованої моделі вхідними елементами є екологічні інвестиції, соціальні проєкти та ESG-стандарті. Зазначені параметри є найбільш результативними інструментами сталого фінансування. Визначений інструментарій реалізує акумуляцію фінансових ресурсів та визначає пріоритетні напрями їх спрямування з урахуванням економічних, соціальних і екологічних критеріїв.

Механізми впливу сталого фінансування реалізуються через перерозподіл фінансових ресурсів задля довгострокових і соціально відповідальних напрямів, стимулювання інновацій та впровадження еко-технологій. Відповідна реалізація здійснюється через регуляторні заходи державної фінансової політики. Параметри моделі забезпечують трансформацію фінансових потоків у економічні процеси та структурні трансформації в економіці [10].

Макроекономічний ефект, що результатом дії зазначених механізмів, проявляється в економічному зростанні, підвищенні соціального добробуту та посиленні екологічної стійкості. Таким чином, стає фінансування сприяє зростанню валових макроекономічних показників та покращенню якісних характеристик економічного розвитку.

Важливим елементом концептуальної моделі є зворотні зв'язки, які відображають процеси трансформації економічної активності та коригування регуляторної політики. Досягнуті макроекономічні результати впливають на подальше вдосконалення фінансових інструментів і регуляторних механізмів, забезпечуючи адаптивність системи макроекономічного регулювання.

В результаті, варто зазначити, що розроблена модель дозволяє комплексно оцінити роль сталого фінансування в системі макроекономічної стійкості та сталого розвитку національної економіки.

Перспективними напрямками розвитку сталого фінансування у системі макроекономічного регулювання є інтеграція ESG-критеріїв у державну фінансову політику та макроекономічне прогнозування. Для країн із трансформаційною економікою стає фінансування

є важливим інструментом забезпечення економічної стійкості та конкурентоспроможності. Особливої актуальності набуває впровадження механізмів сталого фінансування в умовах повоєнного відновлення в частині спрямування обмежених фінансових ресурсів на проєкти з максимальним мультиплікативним ефектом для економіки та суспільства.

Стає фінансування забезпечує поєднання економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної безпеки. Його інтеграція у державну фінансову політику сприяє підвищенню стійкості макроекономічної системи, зниженню системних ризиків та формуванню довгострокових передумов сталого розвитку. Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на розробку адаптивних механізмів реалізації сталого фінансування з урахуванням специфіки національних економік та глобальних викликів.

ВИСНОВКИ

Отже, стає фінансування є важливою складовою системи макроекономічного регулювання, яка забезпечує поєднання економічних, соціальних та екологічних напрямів розвитку. В умовах зростання фінансової волатильності, структурних дисбалансів та посилення зовнішніх і внутрішніх ризиків традиційні інструменти макроекономічної політики не є достатньо адаптивними. Відповідно, це зумовлює необхідність впровадження нових інноваційних фінансових механізмів. Зокрема, інтеграція принципів сталого фінансування у систему макроекономічного регулювання сприяє трансформації структури фінансових потоків, підвищенню якості економічного зростання та зниженню системних фінансових ризиків. Стає фінансування в системі макроекономічного регулювання виступає інструментом довгострокового розвитку через ціленаправлення фінансових ресурсів у забезпечення економічної ефективності, соціальної інклюзивності та екологічної безпеки.

Представлена концептуальна модель впливу сталого фінансування на макроекономічне середовище визначає взаємозв'язок між вхідними фінансовими елементами, механізмами державного регулювання та макроекономічними результатами. Сутнісно модель дозволяє комплексно оцінити нелінійний та адаптивний характер впливу сталого фінансування на макроекономічну збалансованість.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розробленої моделі у формуванні державної фінансової політики та макроекономічного прогнозування. В умовах трансформаційної економіки та повоєнного відновлення стає фінансування є важливим інструментом спрямування обмежених фінансових ресурсів на проєкти з високим мультиплікативним ефектом. Реалізація відповідного механізму сприятиме підвищенню макроекономічної стійкості та довгострокового сталого розвитку.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на емпіричну оцінку впливу інструментів сталого фінансування на макроекономічні показники. Важливим є розроблення адаптивних механізмів інтеграції ESG-критеріїв у систему макроекономічного регулювання з урахуванням національних особливостей розвитку.

Література:

1. Communication from the Commission to the European parliament, the Council, the European economic and social committee and the Committee of the regions EU Taxonomy, Corporate Sustainability Reporting, Sustainability Preferences and Fiduciary Duties: Directing finance towards the European Green Deal. 2021 URL: <https://surl.li/umyqhx>
2. European Green Bond Standard. Regulation (EU) 2023/2631 of the European Parliament and of the Council of 22 November 2023 on European Green Bonds and optional disclosures for bonds. Official Journal of the European Union. URL: <https://surl.li/qjtddb>
3. Platform on Sustainable Finance report: Monitoring capital flows to sustainable investments. European Commission. URL: <https://surl.li/pzlmzv>
4. Бойко Є. Г. (2024), Стале фінансування проєктів післявоєнного відновлення. Управління проєктами післявоєнної розбудови України: тези доповідей / відп. за вип. С.Д.Бушуєв. Київ: КНУБА. С. 45—50.
5. Боярко І., Трушкіна, Н. (2024), Види фінансування в економіці сталого розвитку. Суспільство. Економіка. Цифровізація, 2 (2), 34—49. DOI:<https://doi.org/10.31379/sed.2.2.2024.1>
6. Кошман А. (2024), Стале фінансування у зарубіжних та вітчизняних банках. Вісник соціально-економічних досліджень, № 3—4 (90—91), с. 89—107.
7. Науменкова С.В., Міщенко С.В. (2024), Інноваційні інструменти зеленого фінансування для України. Економічний простір. № 189. С. 291—299. DOI: <https://doi.org/10.32782/22246282/18951>
8. Сердюк Д. (2023), Понятійно-категоріальний апарат дослідження сфери фінансування сталого розвитку. Науковий вісник Полісся. № 2 (27). С. 317—337.
9. Фролов А. (2025), Сучасна архітектура категорій і понять в парадигмі фінансування сталого розвитку. Економіка та суспільство, (73). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-3>
10. Шолудько О., Грицина О., Рубай О. (2024), Теоретичні основи застосування інструментів зеленого фінансування. Аграрна економіка. Т. 17, № 1. С. 36—46.
5. Boyarko, I. and Trushkina, N. (2024), "Types of financing in the economy of sustainable development", Society. Economics. Digitalization, vol. 2 (2), pp. 34—49. <https://doi.org/10.31379/sed.2.2.2024.1>
6. Koshman, A. (2024), "Sustainable financing in foreign and domestic banks". Bulletin of social and economic research, vol. 3—4 (90—91), pp. 89—107.
7. Naumenkova, S. and Mishchenko, V. (2024), "Innovative green financing instruments for Ukraine", Ekonomichnyi prostir, vol. 189. pp. 291—299. <https://doi.org/10.32782/22246282/18951>
8. Serdyuk, D. (2023), "Conceptual and categorical apparatus for research in the field of sustainable development financing", Scientific Bulletin of Polissya. vol. 2 (27). pp. 317—337.
9. Frolov, A. (2025), "Modern architecture of categories and concepts in the paradigm of sustainable development financing", Economy and Society, vol. 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-3>
10. Sholudko, O., Hrytsyna, O. and Rubay, O. (2024), "Theoretical foundations of the application of green financing instruments", Ahrarna ekonomika, Vol. 17 (1), pp. 36—46.

Отримано редакцією журналу / Received: 10.02.26

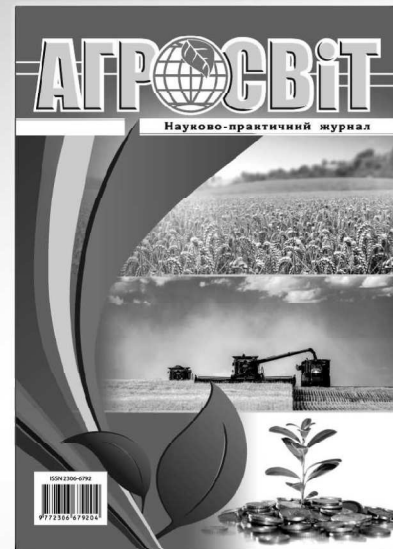
Процецензовано / Revised: 18.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

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

References:

1. European Commission (2021), "EU Taxonomy, Corporate Sustainability Reporting, Sustainability Preferences and Fiduciary Duties: Directing finance towards the European Green Deal", available at: <https://surl.li/umyqhx> (Accessed 30 January 2026).
2. European Parliament and the Council of the European Union (2023), Regulation (EU) 2023/2631 "European Green Bonds and optional disclosures for bonds", available at: <https://surl.li/qjtddb> (Accessed 28 December 2025).
3. European Commission (2025), "Platform on Sustainable Finance report: Monitoring capital flows to sustainable investments", available at: <https://surl.li/pzlmzv> (Accessed 29 January 2026).
4. Boyko, E. G. (2024), "Sustainable financing of post-war reconstruction projects", Upravlinnia proiektamy pislivoiennoi rozbudovy Ukrainy [Management of post-war development projects of Ukraine], KNUBA, Kyiv, Ukraine, pp. 45—50.

Л. Б. Євтух,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та аналізу,

Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1644-4533>

Н. Є. Гембарська,

к. е. н., старший викладач кафедри фінансів, обліку та аналізу,

Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7839-4260>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.138

ТЕНДЕНЦІЇ ІНВЕСТУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

L. Yevtukh,

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

Account and Analysis, Lviv Polytechnic National University

N. Hembarska,

PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Finance,

Accounting and Analysis, Lviv Polytechnic National University

INVESTMENT TRENDS IN UKRAINE IN WAR CONDITIONS

У статті досліджено тенденції інвестування в Україні в умовах війни. Економіка не може функціонувати без інвестицій, без оновлення основних засобів, поповнення оборотних активів. Проведено аналіз складу та структури капітальних інвестицій за 2020–2024 рр., виявлено зміни в структурі в напрямку зростання частки коштів державного бюджету, власних коштів підприємств і організацій, коштів населення на будівництво житла та зменшення частки кредитів банків, коштів місцевих бюджетів. На основі оцінки динаміки активних операцій банків в Україні здійснено їх прогнозування. Зроблено огляд умов грантових проєктів уряду.

В умовах війни роль держави у створенні інвестиційних стимулів є визначальною через встановлення законодавчих засад та безпосереднє фінансування і пільгове кредитування за рахунок коштів державного бюджету України. Зазначене повинне підтримати економіку для забезпечення перемоги України.

Загалом, динаміка інвестування в Україні має позитивні тенденції, проте розміри недостатні, як для відновлення зруйнованого так і для подальшої відбудови України.

The article examines investment trends in Ukraine during the war. For successful business, the renewal of the capital of enterprises remains always relevant. Investment resources are usually directed to those areas and industries that bring the greatest benefit to the investor, this may be profit, as well as, in the case of the use of state values, social or environmental effects.

The purpose of this study is to determine the main trends in investment in wartime conditions and further prospects in the post-war period.

According to separate estimates by the World Bank Group, as of the end of 2024, 524 billion US dollars are needed to rebuild what was lost in Ukraine.

An analysis of the composition and structure of capital investments in Ukraine for 2020-2024 shows an increase of 27.3%, changes in the structure were identified in the direction of increasing the share of state budget funds, own funds of enterprises and organizations, funds of the population for housing construction and reducing the share of bank loans, funds of local budgets. The largest number of capital investments was attracted by Kyiv, Dnipropetrovsk, Kyiv, Lviv and Poltava regions, which accounted for 64.41% of the total capital investments in 2024.

Today, banks are more willing to invest in securities (government bonds and NBU deposit certificates). Such trends will be observed with a fairly high probability in the future, as evidenced by the built trend models. To activate banks in the field of lending to small and medium-sized businesses, the State Program "Affordable Loans 5-7-9%" is in effect.

Naturally, in wartime, the role of the state in creating investment incentives and an investment environment is decisive. Today, state programs are being implemented, and grant support for small and medium-sized businesses is provided on a competitive basis from the State Budget of Ukraine and other funds (National Research Fund of Ukraine, Innovation Development Fund, Small and Medium-sized Business Support Fund, Compulsory State Social Insurance Fund for Unemployment). The article reviews the conditions of government grant projects.

The dynamics of investment have positive trends in Ukraine, but their size is insufficient, both for the restoration of the destroyed and for the further reconstruction of Ukraine.

Ключові слова: капітальні інвестиції, державний бюджет, бюджетна програма, кредит, банк, грант, малий та середній бізнес.

Key words: capital investments, state budget, budget program, loan, bank, grant, small and medium-sized businesses.

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

Для успішного ведення бізнесу оновлення капіталу підприємств залишається завжди актуальним, незалежно від криз, пандемій чи навіть військових дій. З часу появи товарного виробництва, для отримання прибутку виробники здійснюють пошук фінансових ресурсів щоб конкурувати на ринку, охоплювати нових споживачів, розширювати збут. Відповідно, інвестування як процес забезпечення простого чи розширеного відтворення є невід'ємною складовою економіки. Інвестиційні ресурси як правило спрямовуються у ті сфери та галузі, що приносять найбільшу користь для інвестора, це може бути прибуток, а також, у випадку використання державних майнових цінностей, соціальний чи екологічний ефекти. Держава в рамках реалізації економічної політики задля стабілізації економіки, запобіганню різким коливанням економічного циклу, створення адекватного ринкового середовища, може інвестувати у пріоритетні галузі (наприклад енергетика, вугільна, оборонна промисловість, сільське господарство, транспорт, високі технології) чи здійснювати підтримку окремих сегментів підприємств, хоча визначальною є роль приватних інвесторів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Важливість питань інвестування спричинила широкі дискусії у наукових фахових виданнях. Зокре-

ма, заслуговують на увагу дослідження І. Б. Хома, Х. Р. Воробій [1], О. Атамас [2], А. Волкова, М. В. Клубань [3] щодо інвестування в Україні під час війни та перспективи у післявоєнний час; Н. А. Мазур, О. К. Кушнір [4] щодо значення та впливу капітальних інвестицій в Україні в умовах змін. Також окремі науковці надають увагу у своїх дослідженнях інвестуванню на мікро- та мезорівнях, наприклад інвестуванню приватними особами [5]; соціальному інвестуванню [6]; імпорт-інвестуванню [7]; ESG-інвестуванню [8]; інвестиційній активності банків [9] та ін. Не применшуючи отримані результати, слід зазначити, що соціально-економічні зміни значно впливають на перебіг інвестиційної діяльності в Україні та світі, тому дослідження подальшого розвитку інвестування в умовах війни залишається актуальним.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даного дослідження є визначення основних тенденцій інвестування в умовах війни та подальших перспектив у післявоєнний період.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Зважаючи на постійне руйнування інфраструктури, житлового фонду, підприємств і виробничих потужностей внаслідок військової агресії, потреба у інвестиційних ресурсах в Україні щороку зростає. За окремими оцінками Групи Світового банку на кінець 2024 р., для

Таблиця 1. Капітальні інвестиції України за джерелами фінансування, 2020–2024 рр., млн грн, %

	2020	2021	2022	2023	2024	Темп зростання, %
Усього:	419 836,7	528 802,0	279 597,8	395 450,0	534 417,1	127,3
у тому числі за рахунок коштів державного бюджету	36 512,5	48 545,5	26 374,0	38 994,6	58 178,3	159,3
коштів місцевих бюджетів	43 558,3	44 207,8	12 766,5	28 554,2	30 666,2	70,4
власних коштів підприємств та організацій	279 330,4	362 693,0	203 427,6	285 674,9	379 613,4	135,9
кредитів банків та інших позик	27 894,5	26 654,1	11 822,1	11 649,1	20 473,9	73,4
коштів інвесторів-нерезидентів	1 729,2	779,0	92,2	290,3	240,8	13,9
коштів населення на будівництво житла	20 590,9	28 576,2	17 913,9	21 788,8	32 666,6	158,6
інших джерел фінансування	10 220,9	17 346,4	7 201,4	8 498,1	12 578,0	123,1

Джерело: розраховано на основі [11].



Рис. 1. Склад капітальних інвестицій України за джерелами фінансування у 2020–2024 рр., %

Джерело: систематизовано за даними [11].

відбудови втраченого потрібно понад пів трильйона доларів США (524 мільярди доларів США) [10]. Це набагато більше ніж теперішні чи довоєнні капітальні інвестиції (Табл. 1).

У регіональному аспекті, найбільше капітальних інвестицій залучили м.Київ, Дніпропетровська, Київська, Львівська та Полтавська області, на які у 2024 р припадало 64,41 % загального обсягу капітальних інвестицій (Табл. 2).

Таблиця 2. Регіони України, які залучили найбільше капітальних інвестицій у 2022 р. та 2024 р., тис грн, %

	2022		2024		Темп зростання, %
	тис грн	%	тис грн	%	
Україна	279597832	100	534417067	100	191,14
м.Київ	93606317	33,48	199635885	37,36	213,27
Дніпропетровська	27593010	9,87	50758348	9,50	183,95
Київська	21046149	7,53	48402722	9,06	229,98
Львівська	16494654	5,90	25702758	4,81	155,82
Полтавська	13650776	4,88	19726450	3,69	144,51
Вінницька	9816972	3,51	15494391	2,90	157,83
Одеська	9366754	3,35	14391134	2,69	153,64
Запорізька	7315795	2,62	7305718	1,37	99,86
Хмельницька	7145325	2,56	10572535	1,98	147,96
Волинська	7110951	2,54	12861616	2,41	180,87
Закарпатська	6702818	2,40	8890553	1,66	132,64
Чернігівська	6667788	2,38	12644107	2,37	189,63
Тернопільська	6241266	2,23	9750514	1,82	156,23

Джерело: сформовано на основі [11].

Таблиця 3. Капітальні інвестиції за видами активів, 2020–2024 рр., млн грн, %

	2020	2021	2022	2023	2024	Темп зростання, %
Всього	419836,7	528802,0	279597,8	395450,0	534417,1	127,3
інвестиції в матеріальні активи						
житлові будинки	400910,7	505246,3	264425,4	376946,5	501261,9	125,0
нежитлові будівлі	36517,8	47798,0	22193,9	28071,8	37125,1	101,7
інженерні споруди	64103,8	71495,8	33378,5	44537,9	62203,7	97,0
машини, обладнання та інвентар	113270,5	148150,6	55249,1	110953,6	145372,6	128,3
транспортні засоби	132241,5	158724,8	91422,1	127900,6	175287,6	132,6
земля	37211,5	54411,6	29677,6	40465,2	53736,1	144,4
довгострокові біологічні активи рослинництва та тваринництва	1747,2	2094,1	882,6	1697,1	2979,9	170,6
інші матеріальні активи	3996,7	4941,5	4191,6	5060,0	3855,2	96,5
інвестиції в нематеріальні активи	11821,7	17629,9	27430,2	18260,3	20701,6	175,1
з них програмне забезпечення та бази даних	18926,0	23555,7	15172,4	18503,5	33155,2	175,2
	10330,7	13731,5	11020,5	13690,7	19935,6	193,0

Джерело: сформовано на основі [11].

За видами активів переважають інвестиції в матеріальні активи, а саме: машини, обладнання та інвентар, інженерні споруди, нежитлові будівлі, (Табл. 3), проте найбільший приріст капітальних інвестицій за рахунок інвестицій в землю (+70,6%) за останні п'ять років та транспортні засоби (+44,4%) (Табл. 3).

Структурно склад капітальних вкладень суттєво не зазнав змін за аналізований період (Рис. 2). Спостерігається деяке зменшення капітальних інвестицій у житлові будинки та нежитлові будівлі (-1,8% та -3,7%);

збільшення у транспортні засоби (+1,3%) та програмне забезпечення та бази даних (+1,2%).

Отож, динаміка капітальних інвестицій в Україні має позитивні тенденції, проте зменшується частка кредитів банків та інших позик. Це відображає загальну тенденцію щодо банківського кредитування та інвестування банків в цінні папери (Рис. 3). В реаліях останніх двох років для банків є більш привабливими вкладення в цінні папери (в основному це ОВДП та депозитні сертифікати НБУ), а не надання кредитів клієнтам. Такі тенденції з досить високою ймовірністю

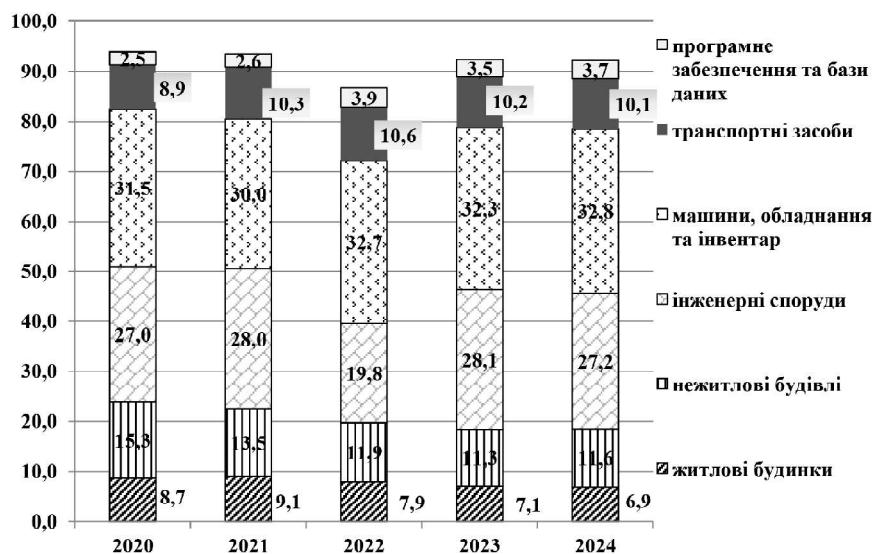


Рис. 2. Склад капітальних інвестицій в Україні за основними видами активів, 2020–2024 рр, %

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [11].

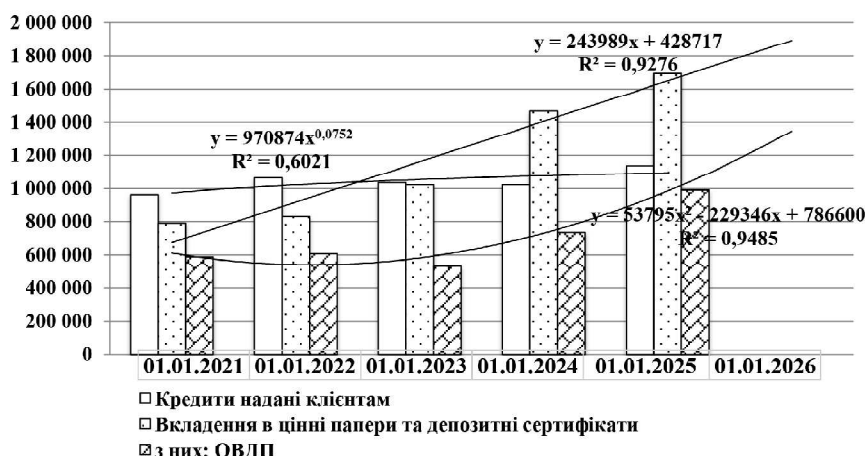


Рис. 3. Динаміка активних операцій банків в Україні та їх прогнозування, 01.01.2021—01.01.2025 рр., млн грн

Джерело: складено за даними НБУ [13].

і надалі зберігатимуться, про що засвідчують побудовані трендові моделі (Рис. 3). Попри війну, банки мають ресурси, які намагаються розмістити з найменшим ризиком, щоб виконувати зобов'язання перед вкладниками та власниками; саме такими інструментами з низьким ризиком є цінні папери випущені Міністерством фінансів України (ОВДП) та депозитні сертифікати НБУ. Відповідно до Положення НБУ [12], імовірність дефолту за такими інструментами рівна "0", їх емітенти відносяться до 1 класу боржників-емітентів цінних паперів, відповідно розмір кредитного ризику за такими активами 0, резервування за такими активами не проводиться. Це створює ці додаткові переваги для банків.

Щодо кредитування підприємств та населення, то в умовах війни для банків ці операції стають більш ризиковими, що пов'язано з господарською діяльністю позичальників (можливі зміни через втрату майна, нестача кадрів, несталість застави, нестабільність доходів населення), обслуговуванням виданих кредитів в прифронтових зонах та ін. Для активізації банків у сфері кредитування малого та середнього бізнесу на сьогодні діє Державна програма "Доступні кредити 5-7-9%" [14]. Програма впроваджується за участі Фонду розвитку підприємництва (ФРП), який забезпечує часткову компенсацію відсотків та надання гарантій за кредитами позичальників, що відповідають критеріям відбору програ-

ми. За даними НБУ, дещо сповільнились темпи кредитування в межах програми "Доступні кредити 5-7-9%", у третьому кварталі 2025 р. чисті гривневі кредити за програмою зросли на 1,5%, а поза нею відбулось збільшення кредитування на 11,4% [15]. Це зумовлено зокрема і специфічними умовами надання кредиту в межах програми "Доступні кредити 5-7-9%", труднощами з дотриманням умов програми позичальниками, затримками зі сторони ФРП відшкодування відсоткових ставок та ін.

Закономірно, в умовах війни роль держави у створенні інвестиційних стимулів, інвестиційного середовища є визначальною. Йдеться як про законодавчі основи, так і про безпосе-

реднє фінансування та кредитування за рахунок коштів Державного бюджету України. В умовах обмежених ресурсів важливо є розподіл суспільних коштів на особливо значимі напрями. Законом України "Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки" визначено пріоритетними напрямками розвитку науки і техніки на період до припинення або скасування воєнного стану в Україні та до 31 грудня року, наступного після припинення або скасування воєнного стану: національна безпека і оборона; фундаментальні наукові дослідження з найбільш важливих проблем розвитку науково-технічного, соціально-економічного, суспільно-політичного, людського потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку суспільства і держави; інформаційні та комунікаційні технології; енергетика та енергоефективність; раціональне природокористування; науки про життя, нові технології профілактики та лікування найпоширеніших захворювань; нові речовини і матеріали [16]. За Законом України "Про наукову і науково-технічну діяльність", держава забезпечує бюджетне фінансування наукової і науково-технічної діяльності у розмірі не менше 1,7 % ВВП України [17].

На сьогодні державна підтримка та стимули заохочення бізнесу здійснюється різними методами, зокрема це впровадження державних програм та фінансування на конкурсних засадах з Державного бюджету України, інших бюджетних та позабюджетних загальнодержавних фондів (Національний фонд досліджень України, Фонд розвитку інновацій, Фонд підтримки малого та середнього бізнесу, Фонд загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття); публічно-приватне партнерство.

В Україні у 2020 р. був створений Національний фонд досліджень України, що фінансується з державного бюджету України і використовується за рішеннями Національної ради України з питань розвитку науки і технологій на конкурсне фінансування проектів, підтримку наукових досліджень та молодих науковців. За даними звітності щодо виконання державного бюджету, фінансування з державного бюджету через Національний фонд досліджень України має тенденцію до збільшення (Рис. 4), за винятком 2022 р.

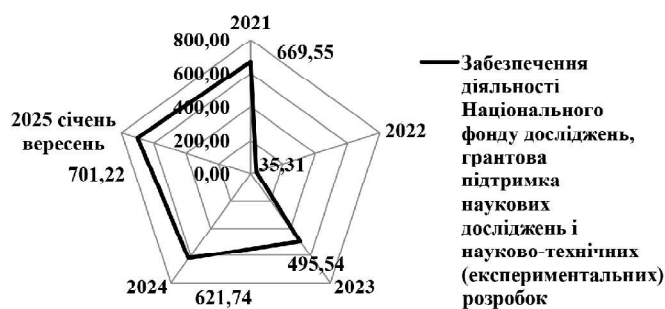


Рис. 4. Фінансування Національного фонду досліджень з Державного бюджету України, виконання, 2021 р. — січень-вересень 2025 р., млн грн

Джерело: складено за даними [18].

Таблиця 4. Основні напрями державної грантової підтримки малого і середнього бізнесу

Потенційні отримувачі	Розміри гранту	Джерела фінансування	Нормативний документ
Суб'єкт мікропідприємництва чи малого підприємництва крім суб'єктів господарювання державного та комунального секторів економіки.	від 50 тис грн до 1 млн грн	- Фонд загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття - Державний бюджет, у тому числі кошти на рахунку Мінекономіки «Фонд підтримки малого та середнього бізнесу»	Порядок надання мікрогрантів на створення або розвиток власного бізнесу [21].
Учасники бойових дій, особи з інвалідністю внаслідок війни та члени їх сімей	до 1 млн грн		Порядок надання грантів на створення або розвиток власного бізнесу учасникам бойових дій, особам з інвалідністю внаслідок війни та членам їх сімей [21]
Суб'єкт мікропідприємництва, суб'єкт малого чи середнього підприємництва	до 16 млн грн	- Фонд загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття - Державний бюджет, в тому числі кошти на рахунку Мінекономіки «Фонд відновлення та трансформації економіки»	Порядок надання грантів на створення, розвиток або оновлення виробництв переробної промисловості [22]
Суб'єкти господарювання - юридичні особи (крім юридичних осіб комунальної форми власності та суб'єктів господарювання державного сектору економіки), кінцевими бенефіціарними власниками яких є громадяни України, та фізичні особи - підприємці - громадяни України, які зареєстровані в інформаційно-комунікаційній системі «Державний аграрний реєстр» та які проводять діяльність у сфері вирощування сільськогосподарських культур на землях, на які підтверджено право власності та/або користування	до 10 млн грн	Загальний фонд державного бюджету, Бюджетна програма «Надання грантів для створення або розвитку бізнесу», для надання безповоротної державної допомоги у формі грантів для створення або розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства	Порядок надання грантів для створення або розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства [21]
	до 7 млн грн	Загальний фонд державного бюджету, Бюджетна програма «Надання грантів для створення або розвитку бізнесу», для надання безповоротної державної допомоги у формі грантів для створення або розвитку тепличного господарства	Порядок надання грантів для створення або розвитку тепличного господарства [21]

Джерело: складено за даними [21], [22].

В умовах обмежених ресурсів, важливим є знайти інвестора, що буде зацікавлений в реалізації конкретної бізнес ідеї. Фонд розвитку інновацій [19], що функціонує як державна інституція при Міністерстві цифрової трансформації України, на конкурсних засадах здійснює безповоротну фінансову підтримку інноваційних проектів суб'єктів господарювання, у тому числі шляхом залучення на міжнародних ринках іноземних інвесторів, фондів, знайомить з українськими інноваційними стартапами увесь світ. На сьогодні Фонд розвитку інновацій працює за напрямками [20]:

1. Грантова підтримка Startup EDGE для інноваційних проектів у:

— Deep Tech: ШІ, біотехнології, медтех, робототехніка, квантові технології, IoT, кібербезпека, космічні технології, електроніка, 5G, Web3 тощо;

— Green Tech: відновлювана енергетика, чисті технології, рішення, що зменшують вплив на довкілля;

— EdTech: цифрові освітні продукти та технології, що трансформують освіту.

2. "Fast Track до перемоги" (спрощення взаємодії Міністерства оборони України з виробниками БПЛА).

3. Інноваційні ваучери (можливості українським виробникам представити свої інновації на світових технологічних виставках, окремим інвесторам, міжнародним стейкхолдерам).

4. Корпоративні інновації (допомога у співпраці з провідними корпораціями, започаткуванні партнерства з великими гравцями на ринку).

За даними Фонду розвитку інновацій, станом на початок 2026 р. вже підтримано фондом понад 380 стартапів та залучено у їх діяльність 8,7 млн доларів США [20].

З метою підтримки малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни були розроблені механізми

надання грантів на створення або розвиток власного бізнесу [21], на створення, розвиток або оновлення виробництв переробної промисловості [22], більш відомі як урядові проекти «Робота та "Власна справа"». Джерелами фінансування надання мікрогрантів отримувачам є кошти Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття (ФЗДСС) та кошти державного бюджету, у тому числі кошти, що надходять на рахунки Мінекономіки в НБУ "Фонд підтримки малого та середнього бізнесу", "Фонд відновлення та трансформації економіки", Бюджетна програма "Надання грантів для створення або розвитку бізнесу" (Табл. 4). Головним розпорядником бюджетних коштів та відповідальним виконавцем бюджетної програми є Мінекономіки; розпорядником коштів ФЗДСС є Державний центр зайнятості.

Алгоритм надання гранту за програмою "Власна справа" є досить простим (Рис. 5).

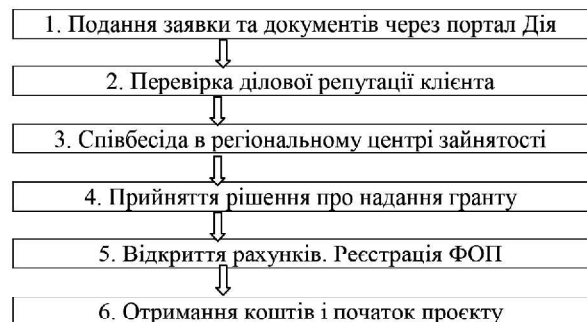


Рис. 5. Алгоритм отримання гранту за програмою "Власна справа"

Джерело: складено за даними [23].

За даними Міністерства економіки, станом на кінець січня 2026 р в рамках програми "Власна справа" було прийнято 293 позитивні рішення, сума грантів 9,3 млрд грн, було створено близько 63 тис. робочих місць [23].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інвестування в умовах війни має велике значення, адже дозволяє країні зберегти економічну потужність. Для захисту країни, забезпечення потреб Збройних сил України, потрібно розвивати військово-промисловий комплекс, а також забезпечувати споживчі потреби громадян. Усе це можливе за рахунок державного інвестування, а також за рахунок коштів міжнародних та вітчизняних інвесторів.

Проведений аналіз засвідчує, що динаміка інвестування має позитивні тенденції в Україні, проте розміри недостатні, як для відновлення зруйнованого, так і для подальшої відбудови України. Аналіз джерел фінансування капітальних інвестицій вказує на зростання частки коштів Державного бюджету України і власних коштів підприємств та населення. Натомість зменшується в капітальних інвестиціях частка кредитів банків та інших позик; кошти місцевих бюджетів.

Сприяння бізнесу є одним з пріоритетів роботи уряду. Держава запроваджує програми підтримки бізнесу через пільгове кредитування та надання грантів на власну справу, формує привабливе інвестиційне середовище для залучення внутрішніх та зовнішніх інвесторів. Зазначене повинно посилити економіку для забезпечення перемоги України.

У подальшому для зміцнення економіки країни важливим є забезпечення макроекономічної стабільності, продовження грантової підтримки малого і середнього бізнесу, залучення іноземних інвесторів.

Література:

1. Хома І. Б. Воробій Х. Р. Інвестування в Україні під час війни та перспективи інвестиційних процесів у післявоєнний час. Галицький економічний вісник. 2024. № 1. С. 84—89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2024_1_12 (дата звернення: 15.11.2025).
2. Атамас, О. Інвестиційна діяльність в Україні: реалії сьогодення. Економіка та суспільство, 2023. (54). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-42> (дата звернення: 15.11.2025).
3. Волкова І. А. Клубань М. В. Особливості інвестування в умовах воєнного стану. Ефективна економіка. 2025. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_4_51 (дата звернення: 17.11.2025).
4. Мазур, Н. А., Кушнір, О. К. Капітальні інвестиції в економіці України: значення та вплив в умовах змін. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2022. 1 (4). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-03-05> (дата звернення: 15.11.2025).
5. Мікулов С. В. Проблемні аспекти інвестування приватними особами в умовах воєнного стану в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 11. С. 221—229. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.221> (дата звернення: 25.11.2025).
6. Шандова Н. Стемковський В. Потенціал соціального інвестування для забезпечення економічної безпеки в кризових умовах. European scientific journal of

economic and financial innovation. 2025. № 1. С. 319—330. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esjefi_2025_1_30 (дата звернення: 15.10.2025).

7. Дубина М. В., Сердюк Д. А. Роль імпакт-інвестування у забезпеченні сталого розвитку України. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2024. № 1. С. 170—196. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/preu_2024_1_17 (дата звернення: 15.10.2025).

8. Дяковський Д. А. ESG-інвестування у відбудову економіки України: перспективи, переваги і слабкі сторони. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2024. Т. 9, вип. 1. С. 40—45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMAe_2024_9_1_8 (дата звернення: 11.10.2025).

9. Тяжкороб, І.; Сідельник, О. Вплив геополітичних ризиків на інвестиційну активність банків з іноземним капіталом в Україні. Фінансовий простір. 2023, 168—178. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.3\(51\).2023-168177178](https://doi.org/10.30970/fp.3(51).2023-168177178). (дата звернення: 11.10.2025).

10. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову. World Bank Group. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення: 02.11.2025).

11. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Економічна статистика. Економічна діяльність. Капітальні інвестиції. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ioz_19.htm (дата звернення: 04.11.2025).

12. Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями. Постанова Національного банку України; Положення, Перелік, Вимоги, Коефіцієнти від 30.06.2016 № 351. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text> (дата звернення 21.12.2025).

13. НБУ. Офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення 20.12.2025).

14. Програма "доступні кредити 5-7-9 %". URL: https://bdf.gov.ua/wp-content/uploads/2021/03/Prohrama-Dostupni-kredyty-5-7-9_14-07-25.pdf (дата звернення 23.11.2025).

15. Огляд банківського сектору. Листопад 2025. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-listopad-2025-roku> (дата звернення: 10.12.2025).

16. Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки. Закон України від 11.07.2001 № 2623-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2623-14#Text>. (дата звернення: 15.12.2025).

17. Про наукову і науково-технічну діяльність Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>. (дата звернення: 15.12.2025).

18. Open Budget. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua> (дата звернення: 13.12.2025).

19. Статут Фонду розвитку інновацій (нова редакція). 2025 р. Погоджено рішенням Наглядової ради Фонду розвитку інновацій від 25 лютого 2025 р. (протокол № 99). URL: https://dostup.org.ua/request/143459/response/432637/attach/3/14.02.2025%202.pdf?cookie_passthrough=1 (дата звернення: 15.01.2026).

20. Фонд розвитку інновацій. Офіційний сайт. URL: <https://usf.com.ua/> (дата звернення: 25.01.2026).

21. Деякі питання надання грантів бізнесу. Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 21.06.2022 № 738. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.01.2026).

22. Деякі питання надання грантів для виробництва переробної промисловості. Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 24.06.2022 № 739. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/739-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.01.2026).

23. Міністерство економіки України. Грантова програма "Власна Справа". URL: <https://vlasnasprava-grant.com.ua/> (дата звернення: 30.01.2026).

References:

1. Khoma, I. B. and Vorobij, Kh. R. (2024), "Investing in Ukraine during the war and the prospects for investment processes in the post-war period", *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk*, [Online], vol. 1, pp. 84—89, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2024_1_12 (Accessed 15 November 2025).

2. Atamas, O. (2023), "Investment activity in Ukraine: current realities", *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 54.: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-42>.

3. Volkova, I. A. and Kluban', M. V. (2025), "Peculiarities of investing in martial law", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 4, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_4_51. (Accessed 17 November 2025).

4. Mazur, N. A., Kushnir, O. K. (2022), "Capital investments in the economy of Ukraine: significance and impact in changing conditions", *Problemy suchasnykh transformatsij, Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, [Online], vol. 1 (4). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-03-05>.

5. Mikulov, S. V., (2025), "Problematic aspects of investing by private individuals under martial law in Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, [Online], vol. 11, pp. 221—229. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.221>.

6. Shandova, N. And Stenkovs'kyj, V. (2025), "The potential of social investment to ensure economic security in crisis conditions", *European scientific journal of economic and financial innovation*. [Online], vol. 1, pp. 319—330, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esjefi_2025_1_30 (Accessed 15 October 2025).

7. Dubyna, M. V. and Serdiuk, D. A. (2024) "The role of impact investing in ensuring sustainable development of Ukraine", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, [Online], vol. 1, pp. 170—196, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2024_1_17 (Accessed 15 October 2025).

8. Diakovs'kyj, D. A. (2024), "ESG-investing in the reconstruction of the Ukrainian economy: prospects, advantages and weaknesses", *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky*, [Online], Vol. 9, no. 1, pp. 40—45, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMAe_2024_9_1_8 (Accessed 11 October 2025).

9. Tiazhorob, I. and Sidel'nyk, O. (2023), "The impact of geopolitical risks on the investment activity of banks with foreign capital in Ukraine", *Finansovyj prostir*, [Online], pp. 168—178. [https://doi.org/10.30970/fp.3\(51\).2023.168177178](https://doi.org/10.30970/fp.3(51).2023.168177178).

10. World Bank Group (2025), "Updated assessment of Ukraine's recovery and reconstruction needs", available at: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (Accessed 2 November 2025).

reconstruction-needs-assessment-released (Accessed 2 November 2025).

11. The official site of State Statistics Service of Ukraine (2025), "Economic statistics. Economic activity. Capital investments", available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ioz_19.htm (Accessed 4 November 2025).

12. National Bank of Ukraine (2025), Resolution "On approval of the Regulation on determining the amount of credit risk by banks of Ukraine for active banking operations", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text> (Accessed 21 December 2025).

13. The official site of National Bank of Ukraine (2025), available at: <https://bank.gov.ua/> (Accessed 20 December 2025).

14. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), "Program "Affordable loans 5-7-9%""", available at: https://bdf.gov.ua/wp-content/uploads/2021/03/Prohrama-Dostupni-kredyty-5-7-9_14-07-25.pdf (Accessed 23 November 2025).

15. The official site of National Bank of Ukraine (2025), "Banking Sector Review. November 2025", available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-listopad-2025-roku> (Accessed 10 December 2025).

16. The Verkhovna Rada of Ukraine (2025), The Law of Ukraine "On priority areas of science and technology development", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2623-14#Text> (Accessed 15 December 2025).

17. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "About scientific and scientific and technical activities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text> (Accessed 15 December 2025).

18. Open Budget (2025), "State budget web portal for citizens", available at: <https://openbudget.gov.ua> (Accessed 13 December 2025).

19. Innovation Development Fund (2025), "Statute of the Innovation Development Fund (new edition). Approved by the decision of the Supervisory Board of the Innovation Development Fund dated February 25, 2025 (minutes No. 99)", available at: https://dostup.org.ua/request/143459/response/432637/attach/3/14.02.2025%-202.pdf?cookie_passthrough=1 (Accessed 15 January 2026).

20. The official site of Innovation Development Fund (2025), available at: <https://usf.com.ua/> (Accessed 25 January 2026).

21. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), Resolution "Some issues of providing business grants", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-%D0%BF#Text> (Accessed 15 January 2026).

22. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), Resolution "Some issues of providing grants for manufacturing industries", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/739-2022-%D0%BF#Text> (Accessed 15 January 2026).

23. Ministry of Economy of Ukraine (2025), "Grant program "Own Business", available at: <https://vlasnaspravagrants.com.ua/> (Accessed 30 January 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 10.02.26

Процежено / Revised: 17.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

О. Г. Казарян,
к. е. н., старший викладач кафедри управління, фінансів та адміністрування,
Одеський інститут ПрАТ "ЗВО "Міжрегіональна академія управління персоналом"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5720-5168>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.146

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ФІНАНСУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

O. Kazarian,
PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Management, Finance and Administration, Odesa Institute of the Private Joint-Stock Company "Higher Educational Institution Interregional Academy of Personnel Management"

ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF INNOVATIVE MECHANISMS FOR FINANCING SOCIAL SECURITY

У статті здійснено комплексну оцінку ефективності інноваційних механізмів фінансування соціального забезпечення в умовах соціально-економічної трансформації України та зростання навантаження на систему соціального захисту населення. Актуальність дослідження зумовлена обмеженістю бюджетних ресурсів, посиленням соціальних ризиків, спричинених воєнними діями, а також необхідністю забезпечення сталого функціонування системи соціального забезпечення, зокрема у сфері соціального захисту та реінтеграції ветеранів війни. Метою статті є визначення рівня ефективності інноваційних фінансових інструментів у системі соціального забезпечення, а також обґрунтування доцільності їх впровадження як альтернативи або доповнення до традиційних бюджетних механізмів фінансування. У межах дослідження проаналізовано теоретичні підходи до трактування інновацій у соціальній сфері, узагальнено міжнародний досвід організації фінансування соціального захисту, а також визначено роль держави у формуванні сприятливого інституційного середовища для розвитку інноваційних фінансових механізмів. У статті визначено основні види інноваційних механізмів фінансування соціального забезпечення, серед яких соціальне підприємництво, державно-приватне партнерство, грантове та донорське фінансування, соціальні інвестиції та імпакт-інвестування. Доведено, що застосування зазначених інструментів сприяє підвищенню фінансової стійкості соціальних програм, оптимізації бюджетних витрат та формуванню довгострокового соціально-економічного ефекту. Обґрунтовано, що поєднання державного фінансування з ресурсами приватного сектору та громадських організацій дозволяє підвищити адресність соціальних послуг, покращити їх якість та забезпечити більш повну реінтеграцію ветеранів у цивільне життя. Установлено, що інноваційні фінансові підходи забезпечують зменшення фіскального навантаження на державний бюджет при одночасному зростанні соціальної результативності програм. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання органами державної влади, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями та суб'єктами соціального підприємництва при розробленні та реалізації програм соціального забезпечення, а також у процесі вдосконалення механізмів фінансування соціальних послуг в Україні.

The article provides a comprehensive assessment of the effectiveness of innovative mechanisms for financing social security in the context of the socio-economic transformation of Ukraine and the growing burden on the social protection system. The relevance of the study is due to the limited budget resources, the increase in social risks caused by military actions, as well as the need to ensure the sustainable functioning of the social security system, in particular in the field of social protection and the reintegration of war veterans. The purpose of the article is to determine the level of effectiveness of innovative financial instruments in the social security system, as well as to justify the feasibility of their implementation as an alternative or addition to traditional budgetary financing mechanisms. The study analyzes theoretical approaches to the interpretation of innovations in the social sphere, summarizes international experience in organizing social protection financing, and also determines the role of the state in forming a favorable institutional environment for the development of innovative financial mechanisms. The article identifies the main types of innovative mechanisms for financing social security, including social entrepreneurship, public-private partnership, grant and donor financing, social investments and impact investing. It is proven that the use of these tools contributes to increasing the financial sustainability of social programs, optimizing budget expenditures and creating a long-term socio-economic effect. It is substantiated that combining public funding with resources from the private sector and public organizations allows for increasing the targeting of social services, improving their quality and ensuring a more complete reintegration of veterans into civilian life. It is established that innovative financial approaches provide a reduction in the fiscal burden on the state budget while simultaneously increasing the social effectiveness of programs. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of their use by state authorities, local governments, public organizations and social entrepreneurship entities in the development and implementation of social security programs, as well as in the process of improving the mechanisms for financing social services in Ukraine.

Ключові слова: соціальне забезпечення, інноваційні механізми фінансування, соціальна політика, соціальний захист, ветерани війни, соціальне підприємництво, ефективність.

Key words: social security, innovative financing mechanisms, social policy, social protection, war veterans, social entrepreneurship, efficiency.

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

Система соціального забезпечення є одним із ключових елементів соціально-економічної моделі держави, оскільки саме через неї реалізується соціальна функція держави, забезпечується соціальна стабільність та підтримується належний рівень життя вразливих верств населення. В умовах сучасних трансформаційних процесів, що відбуваються в Україні, система соціального забезпечення зазнає значного навантаження, зумовленого поєднанням демографічних змін, економічної нестабільності, обмеженості бюджетних ресурсів та зростання соціальних ризиків, пов'язаних із наслідками воєнних дій. Особливої актуальності набувають питання фінансування соціальних програм, спрямованих на соціальний захист і реінтеграцію ветеранів війни, які потребують комплексної та довгострокової підтримки [1; 8].

Традиційні бюджетні механізми фінансування соціального забезпечення, що ґрунтуються переважно на перерозподілі державних фінансових ресурсів, виявляються недостатньо ефективними в умовах зростання обсягів соціальних потреб та необхідності забезпечення високої якості соціальних послуг. Це призводить до поглиблення дисбалансу між наявними фінансовими можливостями держави та реальними потребами отримувачів соціальної допомоги, що, у свою чергу, негативно впливає на результативність соціальної політики та рівень довіри суспільства до державних інституцій [5].

У зв'язку з цим особливої ваги набуває проблема пошуку та впровадження інноваційних механізмів фінансування соціального забезпечення, які дозволяють залучати додаткові фінансові ресурси, підвищувати ефективність їх використання та забезпечувати стійкість соціальних програм у довгостроковій перспективі. Світовий досвід свідчить, що використання таких інструментів, як соціальне підприємництво, державно-приватне партнерство, соціальні інвестиції та імпакт-інвесту-

вання, сприяє підвищенню адресності соціальної допомоги та досягненню вимірюваного соціального ефекту [2; 7].

Водночас в українських умовах процес упровадження інноваційних фінансових механізмів у систему соціального забезпечення залишається фрагментарним та недостатньо систематизованим, що зумовлено недосконалістю нормативно-правової бази, обмеженою інституційною спроможністю суб'єктів соціальної сфери та відсутністю уніфікованих підходів до оцінки ефективності таких механізмів [6; 9]. Це актуалізує необхідність наукового осмислення проблеми ефективності інноваційних механізмів фінансування соціального забезпечення з урахуванням національних соціально-економічних реалій та пріоритетів державної соціальної політики.

Зазначена проблема безпосередньо пов'язана з важливими науковими та практичними завданнями, зокрема з розробленням теоретико-методологічних підходів до оцінки ефективності фінансових інструментів у соціальній сфері, удосконаленням механізмів державного регулювання соціального забезпечення, а також формуванням практичних рекомендацій щодо оптимізації фінансування соціальних програм. Її розв'язання сприятиме підвищенню результативності соціальної політики, забезпеченню соціальної стійкості та створенню передумов для сталого соціально-економічного розвитку України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика фінансування соціального забезпечення та пошуку ефективних інструментів реалізації соціальної політики активно досліджується у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, що зумовлено зростанням соціальних викликів та необхідністю модернізації системи соціального захисту. Значна частина наукових досліджень присвячена ролі держави у формуванні та реалізації соціальної політики, а також визначенню її впливу на процеси соціальної адаптації та реінтеграції вразливих категорій населення. Так, у роботах А. Селянінової, В. Кузьбиди та Я. Хоменко обґрунтовано ключову роль державних інституцій у забезпеченні соціальної реінтеграції ветеранів та ветеранок, зокрема через фінансове забезпечення відповідних програм і координацію діяльності різних суб'єктів соціальної сфери [1].

Питання впровадження інноваційних підходів до організації соціального захисту, з урахуванням міжнародного досвіду, розглянуто у працях Р. Шевченка, який акцентує увагу на доцільності використання альтернативних фінансових інструментів та механізмів державно-приватного партнерства у сфері соціального забезпечення ветеранів війни [2]. Подібні аспекти висвітлено й у дослідженнях І. Семенової, де проаналізовано міжнародні практики реінтеграції ветеранів у цивільне життя та наголошено на важливості диверсифікації джерел фінансування соціальних програм для підвищення їх ефективності [3].

Окрему групу наукових публікацій становлять дослідження, присвячені соціально-психологічним та інституційним чинникам реінтеграції ветеранів. Зокрема, Т. Захаріна обґрунтовує поняття реінтеграційного

потенціалу ветеранів як важливого чинника успішної соціальної адаптації, що потребує належної фінансової підтримки та комплексного підходу до надання соціальних послуг [4]. Ці напрацювання формують підґрунтя для подальших досліджень економічної ефективності механізмів фінансування соціального забезпечення.

Важоме місце в науковій літературі займають дослідження нормативно-правових аспектів організації соціального забезпечення. К. Сухова у своїх працях детально аналізує нормативно-правову базу надання соціальних послуг, вказуючи на її фрагментарність та необхідність адаптації до сучасних соціально-економічних умов, що безпосередньо впливає на ефективність фінансових механізмів у соціальній сфері [5].

Проблематика інноваційного фінансування соціальної сфери, зокрема через розвиток соціального підприємництва, висвітлена у працях В. Ільченка та В. Пістункової, які визначають соціальне підприємництво як перспективний інструмент залучення додаткових фінансових ресурсів та зменшення навантаження на державний бюджет [6]. У цьому контексті також заслуговують на увагу дослідження зарубіжних трендів соціальної політики захисту ветеранів, представлені у працях Г. Воробйової та С. Зозулі, де підкреслюється ефективність поєднання державних і приватних фінансових ресурсів у реалізації соціальних програм [7].

Загальні теоретичні засади соціального забезпечення та соціального захисту в Україні систематизовано у працях М. Бондаря, який розглядає соціальне забезпечення як складову соціально-економічної політики держави та акцентує увагу на необхідності її фінансової стійкості [8]. Водночас у дослідженнях Н. Красностанової та Н. Медловської обґрунтовано роль інновацій у забезпеченні сталого розвитку регіонів, зокрема через упровадження нових фінансових інструментів у соціальній сфері [9].

Незважаючи на значний науковий доробок, аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про недостатню увагу до комплексної оцінки ефективності інноваційних механізмів фінансування соціального забезпечення з урахуванням їх соціально-економічного ефекту та можливостей практичного впровадження в українських реаліях. Це зумовлює необхідність подальших досліджень у даному напрямі та визначає наукову й практичну значущість обраної теми.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає в оцінці ефективності інноваційних механізмів фінансування соціального забезпечення в Україні та обґрунтуванні доцільності їх упровадження для підвищення результативності соціальної політики в умовах зростання соціально-економічних викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретичні засади інноваційних механізмів фінансування соціального забезпечення формуються на перетині економічної теорії добробуту, теорії державних фінансів, інституціональної економіки та концепції сталого розвитку. У класичному розумінні система соціального забезпечення ґрунтується на принципах солідарності, перерозподілу доходів і соціальної справедливості.

вості, що реалізуються переважно через бюджетне фінансування та державні соціальні програми [8]. Проте в умовах обмеженості фінансових ресурсів і зростання соціальних потреб виникає необхідність переосмислення традиційних підходів до фінансування соціальної сфери та пошуку нових, більш гнучких і результативних механізмів.

Інноваційні механізми фінансування соціального забезпечення в теоретичному вимірі розглядаються як сукупність фінансових інструментів, інституційних форм і організаційних рішень, спрямованих на залучення додаткових ресурсів до соціальної сфери та підвищення ефективності їх використання. Вони базуються на принципах партнерства, багатоканальності фінансування, орієнтації на результат і соціального ефекту, що відповідає сучасним підходам до реалізації соціальної політики [9].

Важливе місце в теоретичному обґрунтуванні інноваційних механізмів займає концепція соціальних інвестицій, згідно з якою витрати на соціальне забезпечення розглядаються не як споживчі видатки, а як інвестиції в людський капітал і соціальну стабільність. Такий підхід передбачає оцінку ефективності соціальних програм з позицій довгострокового соціально-економічного ефекту, зокрема зниження рівня соціальної напруги, підвищення зайнятості та продуктивності праці [6].

Суттєвим теоретичним підґрунтям інноваційних механізмів фінансування соціального забезпечення є інституціональний підхід, який акцентує увагу на ролі держави як регулятора та координатора взаємодії між різними суб'єктами соціальної сфери. У цьому контексті держава формує нормативно-правові умови для розвитку соціального підприємництва, державно-приватного партнерства та інших альтернативних форм фінансування соціальних послуг, забезпечуючи прозорість, підзвітність і цільове використання фінансових ресурсів [5].

Одним із ключових інноваційних механізмів фінансування соціального забезпечення в теоретичному аспекті є соціальне підприємництво, яке поєднує економічну діяльність із досягненням соціальних цілей. Дослідники підкреслюють, що соціальне підприємництво дозволяє не лише залучати додаткові фінансові ресурси до соціальної сфери, а й підвищувати ефективність надання соціальних послуг завдяки використанню ринкових механізмів і підприємницьких підходів [6]. У теорії соціальної економіки цей механізм розглядається як інструмент зменшення бюджетного навантаження та підвищення фінансової стійкості соціальних програм.

Теоретичні засади інноваційних механізмів фінансування також охоплюють концепцію державно-приватного партнерства, яка передбачає розподіл фінансових ризиків і відповідальності між державою та приватним сектором у процесі реалізації соціальних програм. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити впровадження інновацій у соціальній сфері, що підтверджується міжнародним досвідом організації соціального захисту, зокрема у сфері підтримки ветеранів [2; 7].

У контексті соціального забезпечення ветеранів війни теоретичні засади інноваційних фінансових механізмів доповнюються концепцією реінтеграційного

потенціалу, яка акцентує увагу на необхідності комплексної фінансової підтримки процесів соціальної адаптації, професійної реалізації та психологічної реабілітації ветеранів [4]. Це вимагає використання багатоканальних джерел фінансування та поєднання бюджетних коштів із ресурсами міжнародних організацій, громадського сектору та бізнесу [1; 3].

Таким чином, теоретичні засади інноваційних механізмів фінансування соціального забезпечення ґрунтуються на інтеграції економічних, інституційних і соціальних підходів, що дозволяє розглядати соціальне забезпечення як динамічну систему, здатну адаптуватися до сучасних викликів. Реалізація цих підходів створює передумови для підвищення ефективності соціальної політики, забезпечення фінансової стійкості соціальних програм та досягнення довгострокового соціально-економічного ефекту в Україні.

Держава відіграє ключову роль у процесі впровадження інноваційних фінансових інструментів у систему соціального забезпечення, оскільки саме вона визначає стратегічні пріоритети соціальної політики, формує інституційні умови для залучення фінансових ресурсів та забезпечує узгодженість дій усіх суб'єктів соціальної сфери. В умовах зростання соціальних потреб і обмеженості бюджетних ресурсів державна політика у сфері соціального забезпечення має бути спрямована не лише на перерозподіл наявних фінансових ресурсів, а й на стимулювання використання альтернативних і інноваційних джерел фінансування [8].

Одним із визначальних напрямів державного впливу є формування та вдосконалення нормативно-правової бази, яка регламентує застосування інноваційних фінансових інструментів у соціальній сфері. Законодавче забезпечення розвитку соціального підприємництва, державно-приватного партнерства, грантового та донорського фінансування створює правові умови для залучення приватного капіталу до реалізації соціальних програм і підвищує довіру інвесторів до соціальних проєктів [5; 6]. Недостатня врегульованість цих питань, навпаки, стримує поширення інноваційних фінансових механізмів і знижує їх практичну ефективність.

Важливою функцією держави є інституційна координація діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, громадських організацій та приватного сектору у процесі реалізації соціальних програм. Саме держава виступає ініціатором створення багатоканальних моделей фінансування соціального забезпечення, що передбачають поєднання бюджетних коштів із ресурсами бізнесу та міжнародних організацій. Такий підхід дозволяє підвищити фінансову стійкість соціальних програм і забезпечити їх адаптацію до регіональних особливостей [1; 7].

Особливе значення роль держави набуває у сфері соціального захисту та реінтеграції ветеранів війни, де потреби у фінансових ресурсах мають довгостроковий і комплексний характер. Державні інституції визначають пріоритетні напрями фінансування, координують діяльність донорських організацій і забезпечують цільове використання коштів, спрямованих на соціальну, професійну та психологічну реінтеграцію ветеранів [1; 4]. Водночас міжнародний досвід свідчить, що найефективнішими є моделі, у яких держава поєднує функції регу-

лятора та партнера приватного сектору, стимулюючи впровадження інноваційних фінансових інструментів [2; 7].

Суттєвим аспектом державної участі є фінансове стимулювання інноваційних підходів у соціальній сфері через механізми податкових пільг, субсидій, державних гарантій та співфінансування соціальних проєктів. Такі інструменти дозволяють знизити фінансові ризики для приватних інвесторів і соціальних підприємств, що, у свою чергу, сприяє активнішому залученню недержавних ресурсів до фінансування соціального забезпечення [6; 9].

Важливою складовою ролі держави є також забезпечення прозорості, підзвітності та контролю за використанням фінансових ресурсів у соціальній сфері. Запровадження систем моніторингу та оцінки ефективності інноваційних фінансових інструментів дозволяє не лише підвищити довіру суспільства до соціальної політики, а й забезпечити коригування програм відповідно до досягнутих соціальних результатів [8]. Відсутність чітких критеріїв оцінки ефективності, навпаки, знижує результативність навіть фінансово забезпечених соціальних програм.

Таким чином, роль держави у впровадженні інноваційних фінансових інструментів полягає у створенні сприятливого нормативно-інституційного середовища, координації взаємодії між суб'єктами соціальної сфери, стимулюванні залучення альтернативних фінансових ресурсів та забезпеченні контролю за досягненням соціального ефекту. Реалізація цих функцій є необхідною передумовою підвищення ефективності фінансування соціального забезпечення та формування стійкої системи соціального захисту в Україні в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Оцінка ефективності інноваційних механізмів фінансування соціального забезпечення є необхідною умовою обґрунтування доцільності їх запровадження та подальшого масштабування у системі соціальної політики. На відміну від традиційних бюджетних підходів, ефективність яких здебільшого визначається обсягами освоєних коштів, інноваційні фінансові механізми орієнтовані на досягнення вимірюваного соціального результату та довгострокового соціально-економічного ефекту [8]. Це зумовлює потребу у застосуванні комплексного підходу до оцінки, який поєднує фінансові, соціальні та інституційні критерії.

У наукових дослідженнях ефективність інноваційних механізмів фінансування соціального забезпечення розглядається як співвідношення між залученими фінансовими ресурсами, результатами їх використання та досягнутим соціальним ефектом. При цьому ключовими показниками виступають не лише рівень економії бюджетних коштів, а й підвищення якості та доступності соціальних послуг, зростання рівня соціальної адаптації отримувачів допомоги та зміцнення фінансової стійкості соціальних програм [6; 9].

Фінансова ефективність інноваційних механізмів проявляється у здатності диверсифікувати джерела фінансування соціального забезпечення та зменшувати навантаження на державний бюджет. Дослідження показують, що поєднання бюджетних коштів із ресурсами соціального підприємництва, приватних інвесторів

і міжнародних донорів дозволяє оптимізувати структуру фінансування соціальних програм та забезпечити більш раціональне використання фінансових ресурсів [6]. У цьому контексті інноваційні механізми фінансування виступають інструментом підвищення фінансової гнучкості системи соціального забезпечення.

Важливим аспектом оцінки ефективності є соціальний ефект, який відображає ступінь досягнення цілей соціальної політики. Для сфери соціального захисту ветеранів війни такими показниками є рівень успішної соціальної та професійної реінтеграції, доступ до якісних соціальних послуг, зниження рівня соціальної ізоляції та підвищення якості життя ветеранів і членів їхніх сімей [1; 4]. Інноваційні фінансові механізми, зокрема соціальні інвестиції та державно-приватне партнерство, сприяють підвищенню адресності соціальної допомоги та орієнтації програм на конкретні потреби цільових груп [2; 7].

Інституційна ефективність інноваційних механізмів фінансування визначається рівнем узгодженості дій між суб'єктами соціальної сфери, прозорістю фінансових потоків та наявністю механізмів моніторингу й оцінки результативності соціальних програм. В умовах недостатньо розвинутої системи оцінки соціального ефекту ефективність інноваційних фінансових інструментів може бути знижена, навіть за наявності значних фінансових ресурсів [5]. Тому важливою умовою підвищення ефективності є запровадження системи показників результативності, які дозволяють оцінювати як фінансові, так і соціальні результати реалізації програм.

Окрему увагу в оцінці ефективності інноваційних механізмів фінансування слід приділяти їх стійкості та масштабованості. Стійкість передбачає здатність механізму функціонувати в довгостроковій перспективі без постійної залежності від бюджетного фінансування, тоді як масштабованість відображає можливість поширення успішних практик на інші регіони або соціальні групи [9]. У цьому контексті соціальне підприємництво та партнерські фінансові моделі демонструють високий потенціал для сталого розвитку соціального забезпечення в Україні [6].

Загалом оцінка ефективності інноваційних механізмів фінансування соціального забезпечення свідчить, що їх застосування дозволяє підвищити результативність соціальної політики за умови активної участі держави, належного нормативно-правового регулювання та впровадження системи комплексного моніторингу соціальних результатів. Це створює передумови для формування фінансово стійкої та соціально орієнтованої системи соціального забезпечення, здатної адаптуватися до сучасних соціально-економічних викликів.

Незважаючи на значний потенціал інноваційних механізмів фінансування соціального забезпечення, процес їх запровадження в Україні супроводжується низкою системних проблем та обмежень, які стримують досягнення очікуваного соціально-економічного ефекту. Однією з ключових проблем є обмеженість та фрагментарність нормативно-правового регулювання інноваційних фінансових інструментів у соціальній сфері. Відсутність чітко визначених правових рамок функціонування соціального підприємництва, імпакт-інвестування та державно-приватного партнерства у сфері соціаль-

ного забезпечення ускладнює залучення приватних інвесторів і знижує рівень довіри до таких механізмів [5; 6].

Вагомим обмеженням є інституційна слабкість суб'єктів соціальної сфери, зокрема органів місцевого самоврядування та громадських організацій, які часто не мають достатнього досвіду, кадрового потенціалу та фінансової спроможності для реалізації складних інноваційних фінансових моделей. Це призводить до нерівномірності впровадження інноваційних механізмів у регіональному розрізі та знижує ефективність соціальних програм на місцевому рівні [9]. Особливо гостро ця проблема проявляється у громадах, що зазнали значних соціально-економічних втрат унаслідок воєнних дій.

Суттєвим стримуючим чинником є недостатній розвиток фінансової інфраструктури та обмежений доступ до довгострокового капіталу для фінансування соціальних проєктів. Соціальні підприємства та громадські організації, які реалізують соціально значущі ініціативи, часто стикаються з труднощами у залученні фінансових ресурсів через високі ризики, низьку прибутковість або тривалий період окупності соціальних інвестицій [6]. У результаті інноваційні механізми фінансування не набувають необхідного масштабу та залишаються локальними ініціативами.

Окремою проблемою є відсутність уніфікованих методичних підходів до оцінки соціального ефекту інноваційних механізмів фінансування. Недостатня розвиненість системи моніторингу та оцінки результативності соціальних програм ускладнює об'єктивну оцінку їх ефективності та не дозволяє повною мірою враховувати довгострокові соціальні вигоди від впровадження інноваційних фінансових інструментів [8]. Це, у свою чергу, знижує зацікавленість інвесторів і донорів у фінансуванні соціальних проєктів.

Проблеми впровадження інноваційних механізмів фінансування особливо загострюються у сфері соціального захисту та реінтеграції ветеранів війни, де соціальні потреби мають комплексний характер і потребують значних фінансових ресурсів упродовж тривалого часу. Недостатня координація між державними органами, громадськими організаціями та міжнародними донорами призводить до дублювання програм, неефективного використання ресурсів та зниження загального соціального ефекту [1; 4]. Крім того, відсутність стабільних джерел фінансування ускладнює довгострокове планування соціальних програм для ветеранів.

Соціально-економічні та психологічні чинники також виступають важливими обмеженнями впровадження інноваційних механізмів фінансування. Низький рівень фінансової грамотності серед учасників соціальних програм, обмежена поінформованість щодо можливостей використання інноваційних фінансових інструментів і недовіра до нових форм фінансування з боку потенційних отримувачів соціальних послуг знижують ефективність реалізації відповідних ініціатив [3; 7].

Таким чином, проблеми та обмеження впровадження інноваційних механізмів фінансування соціального забезпечення мають комплексний характер і охоплюють нормативно-правові, інституційні, фінансові та соціально-психологічні аспекти. Їх подолання потребує системного підходу з боку держави, спрямованого на вдосконалення правового регулювання, розвиток інсти-

туційної спроможності суб'єктів соціальної сфери, запровадження прозорих механізмів оцінки соціального ефекту та активізацію взаємодії між державним, приватним і громадським секторами.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що інноваційні механізми фінансування соціального забезпечення набувають дедалі більшого значення в умовах зростання соціально-економічних викликів та обмеженості бюджетних ресурсів в Україні. Традиційна модель фінансування соціальної сфери, яка ґрунтується переважно на бюджетному перерозподілі, не забезпечує достатнього рівня фінансової стійкості та результативності соціальних програм, особливо у сферах, що потребують довгострокової та комплексної підтримки, зокрема соціального захисту та реінтеграції ветеранів війни. Доведено, що впровадження інноваційних фінансових інструментів, таких як соціальне підприємництво, державно-приватне партнерство, соціальні інвестиції та донорське фінансування, створює можливості для диверсифікації джерел фінансування соціального забезпечення, підвищення ефективності використання фінансових ресурсів та досягнення вимірюваного соціального ефекту. Застосування цих механізмів сприяє зменшенню навантаження на державний бюджет і підвищенню адресності соціальної допомоги.

Обґрунтовано, що ключову роль у впровадженні інноваційних механізмів фінансування соціального забезпечення відіграє держава, яка забезпечує формування нормативно-правового та інституційного середовища, координацію взаємодії між суб'єктами соціальної сфери та контроль за досягненням соціальних результатів. Ефективність інноваційних фінансових інструментів значною мірою залежить від рівня державної підтримки, прозорості фінансових потоків і наявності системи моніторингу соціального ефекту. Проведена оцінка ефективності інноваційних механізмів фінансування засвідчила доцільність застосування комплексного підходу, який поєднує фінансові, соціальні та інституційні критерії. Такий підхід дозволяє більш об'єктивно оцінювати результативність соціальних програм і враховувати їх довгостроковий соціально-економічний ефект. Водночас виявлено, що відсутність уніфікованих методик оцінки та недостатній розвиток інституційної спроможності стримують масштабування інноваційних фінансових механізмів. Узагальнення результатів дослідження дало змогу визначити основні проблеми впровадження інноваційних механізмів фінансування соціального забезпечення, серед яких недосконалість нормативно-правового регулювання, обмежений доступ до довгострокового капіталу, недостатня координація між суб'єктами соціальної сфери та низький рівень фінансової грамотності учасників соціальних програм. Подолання зазначених обмежень потребує системних змін у державній соціальній політиці та активізації партнерства між державою, бізнесом і громадським сектором. Загалом результати дослідження підтверджують, що розвиток та впровадження інноваційних механізмів

фінансування соціального забезпечення є необхідною умовою підвищення ефективності соціальної політики та формування фінансово стійкої системи соціального захисту в Україні. Реалізація запропонованих підходів сприятиме досягненню соціальної стабільності, підвищенню якості соціальних послуг і створенню передумов для сталого соціально-економічного розвитку держави.

Література:

1. Селянінова А., Кузьбіда В., Хоменко Я. Роль держави у соціальній реінтеграції ветеранів та ветеранок. 2024. 28 с. URL: <https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/Rol-derzhavy-u-sotsialniy-reintehratsii-veteraniv-i-veteranok.pdf>.
2. Шевченко Р. П. Інноваційні підходи до організації соціального захисту ветеранів війни: міжнародний досвід. Інвестиції: практика та досвід. 2024. №3. С. 184—188.
3. Семенова І. Реінтеграція ветеранів у цивільне життя: міжнародний досвід. Економіка та суспільство. 2024. № 5. С. 1—9.
4. Захаріна Т. І. Реінтеграційний потенціал ветеранів як чинник успішної їх реінтеграції в соціум. Social Work and Education. 2023. Т. 10, № 3. С. 263—275.
5. Сухова К. К. Нормативно-правова база організації надання соціальних послуг. Інвестиції: практика та досвід, 2022 № 7—8. С. 64—70.
6. Ільченко В. М., Пістунінова В. О. Можливості фінансування соціального підприємництва в Україні. Підприємство та інновації. 2023. Вип. 26. С. 47—51.
7. Воробйова Г. В., Зозуля С. С. Зарубіжні тренди соціальної політики захисту ветеранів. Актуальні проблеми політики. 2021. № 68. С. 90—95.
8. Бондар М. І. Соціальне забезпечення та соціальний захист в Україні. Економіка та суспільство. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-10>
9. Красностанова Н. Е., Медловська Н. В. Інновації стійкого розвитку регіонів України. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 11 (17). С. 354—365. URL: perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/7317/7358

References:

1. Selianinova, A., Kuzbida, V., & Khomenko, Ya. (2024), "The role of the state in the social reintegration of male and female veterans", available at: <https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/Rol-derzhavy-u-sotsialniy-reintehratsii-veteraniv-i-veteranok.pdf> (Accessed 30 Jan 2026).
2. Shevchenko, R. P. (2024), "Innovative approaches to organizing social protection for war veterans: international experience", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. (3), pp. 184—188.
3. Semenova, I. (2024), "Reintegration of veterans into civilian life: international experience", Ekonomika ta suspilstvo, vol. (5), pp. 1—9.
4. Zakharina, T. I. (2023), "Reintegration potential of veterans as a factor of their successful reintegration into society", Social Work and Education, vol. 10 (3), pp. 263—275.

5. Sukhova, K. K. (2022), "Regulatory and legal framework for organizing the provision of social services", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. (7—8), 64—70.

6. Ilchenko, V. M. and Pistunova, V. O. (2023), "Opportunities for financing social entrepreneurship in Ukraine", Pidpryemnytstvo ta innovatsii, vol. 26, pp. 47—51.

7. Vorobiova, H. V., & Zozulia, S. S. (2021), "Foreign trends in veteran protection social policy", Aktualni problemy polityky, vol. (68), pp. 90—95.

8. Bondar, M. I. (2021), "Social security and social protection in Ukraine", Ekonomika ta suspilstvo, vol. (34). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-10>

9. Krasnostanova, N. E. and Medlovska, N. V. (2023), "Innovations of sustainable development of the regions of Ukraine", Aktualni pytannia u suchasni nautsi, vol. 11(17), pp. 354—365, available at: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/7317/7358> (Accessed 30 Jan 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 10.02.26

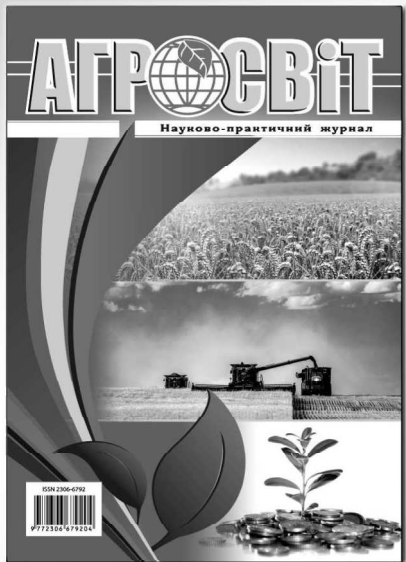
Професійовано / Revised: 19.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26



<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. Фімяр,
к. е. н., доцент, завідувачка кафедри економіки, фінансів, обліку,
математичних та інформаційних дисциплін,
Черкаська філія ПВНЗ "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0432-2587>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.153

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

S. Fimyar,
PhD in Economics, Associate Professor
Head of the Department of Economics, Finance, Accounting, Mathematics
and Information Disciplines, Cherkasy branch of Private Higher Education Establishment "European University"

ENTERPRISE INTELLECTUAL CAPITAL IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION AND THE DEVELOPMENT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

У статті досліджується сутність та структура інтелектуального капіталу підприємств у сучасних умовах цифровізації економіки та розвитку технологій штучного інтелекту. Проаналізовано особливості формування, оцінювання та управління інтелектуальним капіталом, його взаємозв'язок із людським, структурним та клієнтським капіталом. Показано, що ефективне використання знань, інформаційних ресурсів та цифрових технологій є ключовим фактором створення конкурентних переваг та прибутку підприємства. Розглянуто специфіку функціонування інтелектуального капіталу в умовах сучасної ситуації в Україні: воєнний стан, перебої з електропостачанням, складнощі у введенні бізнесу та обмеженість матеріальних ресурсів. Підкреслено важливість цифрових інструментів, аналітики даних та технологій штучного інтелекту для адаптації підприємств до кризових умов і підвищення їх стійкості. Зроблено висновок, що інтелектуальний капітал підприємства є стратегічним ресурсом, який визначає здатність компанії до інноваційного розвитку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

This article investigates the essence, structure, and management of enterprise intellectual capital in the context of the ongoing digitalization of the global economy and the rapid development of artificial intelligence (AI) technologies. The study analyzes the formation, evaluation, and strategic use of intellectual capital, emphasizing the interconnection between human, structural, and customer (relational) capital. It demonstrates that the effective integration of employee knowledge, information resources, digital tools, and AI-driven systems is a critical factor for creating competitive advantages, innovation, and sustainable profitability.

Special attention is given to the contemporary challenges faced by Ukrainian enterprises, including the imposition of martial law, energy supply disruptions, operational limitations, and restricted material resources. These conditions necessitate high organizational adaptability and the application of digital technologies, automated management systems, and data analytics to maintain business continuity and optimize resource utilization. The article highlights that the human capital of employees, combined with digital competencies and AI capabilities, must be aligned with strategic goals to transform knowledge into measurable value. Similarly, structural capital-including information systems, digital platforms, processes, and AI algorithms-enables the effective organization and repeated use of human knowledge across business operations. Customer capital, reinforced by digital communication channels, CRM systems, and market analytics, ensures that intellectual capital contributes directly to financial results and long-term competitiveness.

The study concludes that intellectual capital should be regarded as a strategic resource that integrates human, structural, and relational components, amplified by digitalization and AI. Its effective management allows enterprises to overcome crisis conditions, adapt to volatile markets, and secure sustainable development. The findings underscore the pivotal role of intellectual capital in modern economic contexts, particularly for enterprises operating in unstable environments such as Ukraine, where resilience, innovation, and efficient knowledge management are essential for maintaining competitiveness and achieving long-term growth.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, цифровізація, штучний інтелект, сучасна економіка, Україна.
Key words: intellectual capital, digitalization, artificial intelligence, modern economy, Ukraine.

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

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки роль інформації стрімко зростає. Інформаційні потоки сьогодні охоплюють практично всі сфери суспільного життя — від виробництва та фінансів до освіти, державного управління і соціальних комунікацій. В умовах цифровізації саме інформація та знання стають ключовим стратегічним ресурсом і головним інструментом конкурентної боротьби. Розвиток штучного інтелекту, великих даних, хмарних технологій та автоматизованих систем управління формує нову модель економіки, де перевагу отримують ті суб'єкти господарювання, які здатні швидко генерувати, обробляти та ефективно використовувати інформаційні ресурси.

Особливо актуальним це є для України, яка в умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення активно впроваджує цифрові рішення в державному секторі та бізнесі. Реалізація державних програм цифровізації, розвиток електронного урядування, платформи електронних послуг, цифровізація банківського сектору та агропромислового комплексу сприяють формуванню економіки знань. У таких умовах саме інформаційні ресурси та інтелектуальні напрацювання стають основою економічної стійкості підприємств та їх адаптивності до кризових змін зовнішнього середовища.

На сьогодні залучення матеріальних або так званих "відчутних" ресурсів — фінансових коштів, обладнання, виробничих площ — хоча й потребує певних витрат, однак зазвичай не є критично складним завданням.

Значно складніше забезпечити доступ до унікальних знань, інноваційних ідей, аналітичної інформації та технологічних рішень, які фактично виступають головними драйверами створення доданої вартості та прибутковості бізнесу. Саме людський капітал, інтелектуальні розробки, досвід персоналу, корпоративні бази знань і цифрові аналітичні системи формують сучасну основу економічного розвитку підприємств.

На рівні підприємства інформація та знання матеріалізуються у вигляді інтелектуального капіталу, який включає людський капітал, структурний капітал та клієнтський (ринковий) капітал. В умовах цифрової економіки значення кожного з цих елементів посилюється за рахунок використання цифрових платформ, систем управління знаннями, автоматизованого обліку, фінансової аналітики та прогнозування. Українські підприємства, особливо у сфері аграрного бізнесу, ІТ та фінансового сектору, поступово переходять до моделей управління, що базуються на даних та цифрових інструментах.

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемі інтелектуального капіталу присвячено значну кількість наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених-економістів [2, с. 142]. У сучасних дослідженнях інтелектуальний капітал розглядається як ключовий чинник конкурентоспроможності підприємств, інноваційного розвитку та економічної трансформації в умовах цифровізації та розвитку технологій штучного інтелекту. Основними питаннями, що аналізуються у наукових працях, є сутність поняття інтелектуального капіталу, його структура, складові елементи, методи оціню-

вання, особливості формування та механізми ефективного управління.

Разом з тим інтелектуальний капітал є складною економічною категорією нематеріального характеру, що зумовлює певну абстрактність його трактування та оцінювання. Саме тому підходи різних авторів у деяких аспектах збігаються, однак у ряді питань залишаються дискусійними. Зокрема, навіть щодо базового визначення сутності інтелектуального капіталу серед науковців відсутня єдина узгоджена позиція. Частина дослідників розглядає його як сукупність знань, досвіду, професійних компетенцій і навичок персоналу, інші — як систему нематеріальних активів підприємства, що формують його ринкову вартість та довгострокові конкурентні переваги. Крім того, у багатьох наукових роботах недостатньо чітко простежується взаємозв'язок між структурними елементами інтелектуального капіталу — людським, структурним та реляційним, що ускладнює формування комплексних моделей управління цим ресурсом.

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки наукові дослідження набувають нового змісту. Значна увага приділяється впливу цифрових технологій, великих даних, цифрових платформ та штучного інтелекту на формування, розвиток і використання інтелектуального капіталу. У працях Н. В. Кузнецової інтелектуальний капітал розглядається як стратегічний ресурс інноваційного розвитку підприємств, що формується під впливом цифрових технологій, інформаційних систем та інтелектуалізації бізнес-процесів. Авторка акцентує увагу на необхідності інтеграції інструментів цифрової аналітики, управління знаннями та штучного інтелекту в систему управління інтелектуальним капіталом підприємств.

Поряд із цим зарубіжні дослідники, зокрема Е. Брукінг, Л. Едвінсон та П. Друкер, сформували фундаментальні теоретичні підходи до розуміння інтелектуального капіталу як сукупності нематеріальних активів, що забезпечують довгострокову ефективність діяльності підприємств та економік загалом. У сучасних міжнародних дослідженнях особлива увага приділяється трансформації інтелектуального капіталу під впливом штучного інтелекту, автоматизації та цифровізації управлінських процесів, що свідчить про формування нових підходів до управління знаннями в цифровій економіці.

Таким чином, сучасні наукові дослідження підтверджують, що інтелектуальний капітал є ключовим фактором формування конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової економіки та розвитку штучного інтелекту, однак потребує подальшого теоретичного уточнення, розвитку методичних підходів до його оцінювання та вдосконалення механізмів управління.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даної статті є поглиблення та удосконалення теоретичного розуміння поняття інтелектуального капіталу з урахуванням сучасних процесів цифровізації економіки та розвитку технологій штучного інтелекту, а також виявлення його ключових особливостей і визначення взаємозв'язку між структурними компонентами. Особлива увага приділяється трансформації інтелек-

туального капіталу під впливом цифрових технологій, автоматизації бізнес-процесів, використання великих даних та систем штучного інтелекту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Основним компонентом інтелектуального капіталу підприємства є знання, інформація та здатність ефективно їх застосовувати у господарській діяльності для досягнення стратегічних цілей. Однак неякісне формування або неправильне управління інтелектуальним капіталом у кращому випадку не приносить очікуваної користі, а в гіршому — може призвести до фінансових втрат, зниження конкурентних переваг та загальної нестійкості підприємства. В умовах цифровізації та активного використання технологій штучного інтелекту роль інформації та знань стає ще більш критичною. Не лише кількість знань, а й їхня актуальність, точність, здатність інтегруватися у цифрові системи аналітики та управління визначає, наскільки ефективно підприємство зможе приймати стратегічні рішення [2, с. 143].

Наприклад, знання директором кондитерського підприємства про пристрій автомобіля навряд чи може бути корисним для його бізнесу, тоді як знання сучасних методів управління, технологій кондитерського виробництва, роботи з ERP- і CRM-системами або застосування алгоритмів штучного інтелекту для прогнозування попиту та оптимізації запасів може забезпечити значну додану вартість підприємству. Таким чином, інтелектуальний капітал — це не просто наявність знань, а їхня практична цінність для конкретної діяльності компанії.

Інтелектуальний капітал підприємства можна визначити як сукупність знань, навичок і вмінь співробітників, інформаційних ресурсів та технологічних рішень, здатних забезпечувати ефективну діяльність компанії та створювати додану вартість. Він має низку особливостей, що відрізняють його від інших видів капіталу [5, с. 72]:

- інтелектуальний капітал не має матеріальної форми, він невлотимий і нематеріальний, що ускладнює його пряме вимірювання;

- важко визначити власника або відповідальну особу за інтелектуальний капітал, оскільки він тісно пов'язаний із персоналом і корпоративними процесами;

- саме інтелектуальний капітал генерує прибуток, а не традиційні засоби виробництва;

- існує зворотна залежність між розміром інтелектуального капіталу та матеріальними активами: чим ефективніше використовується знання та інформація, тим меншу частку капіталу займають основні фонди та матеріальні запаси;

- інтелектуальний капітал поєднує об'єктивні дані та суб'єктивні компетенції, він невіддільний від своїх носіїв — людей;

- він пронизує всі бізнес-процеси компанії та інтегрується в цифрові системи управління, автоматизовані платформи та алгоритми ШІ;

- на відміну від основного та оборотного капіталу, інтелектуальний капітал, за винятком нематеріальних активів, не відображається у бухгалтерській звітності,

хоча саме він у сучасній економіці є ключовим ресурсом підприємства.

Водночас цифровізація та впровадження штучного інтелекту створюють додаткові виклики. Необхідність інтеграції знань у автоматизовані системи, ризики некоректних рішень через помилки алгоритмів, захист конфіденційних даних та навчання персоналу для роботи з цифровими інструментами — усе це підкреслює, що ефективне управління інтелектуальним капіталом сьогодні неможливе без високого рівня цифрової грамотності, аналітичних здібностей та стратегічного планування з урахуванням можливостей і обмежень ШІ.

Оскільки інтелектуальний капітал є фундаментом діяльності будь-якого сучасного підприємства, природним є питання про його локалізацію, способи виявлення та ефективного використання для отримання прибутку. У сучасних умовах цифровізації та активного впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) визначення та управління інтелектуальним капіталом набуває ще більшої складності, адже знання та інформація повинні інтегруватися у цифрові платформи, аналітичні системи та автоматизовані алгоритми для досягнення оптимальних результатів [6].

Більшість науковців сходяться на думці, що інтелектуальний капітал підприємства слід шукати у трьох ключових "місцях": у головах співробітників, у внутрішніх структурах компанії та у взаєминах з клієнтами. Відповідно, його традиційно поділяють на три складові: людський капітал, структурний капітал та споживчий (клієнтський) капітал.

Людський капітал включає не лише загальні здібності співробітників, а й їхні професійні навички, цифрові компетенції та здатність застосовувати знання у конкретному бізнес-контексті для створення цінності для клієнтів. Іншими словами, людський капітал — це "здібності індивідуумів, необхідні для того, щоб пропонувати клієнтам рішення", які відповідають стратегії та цілям організації. Без чітко визначеної стратегії та інтеграції з цифровими системами ШІ наявні знання можуть залишатися хаотичними і не приносити реальної користі.

Однак людський капітал не може проявити свою ефективність без підтримки структурного капіталу. Навіть наявність висококваліфікованих співробітників не гарантує успішності підприємства, якщо їхні знання не організовані та не інтегровані у процеси компанії. Структурний капітал — це системи, процедури, інформаційні платформи, цифрові інструменти та алгоритми ШІ, які забезпечують оптимальне використання людського капіталу, дозволяють повторно застосовувати знання та створювати сталі бізнес-процеси [4]. У сучасних умовах цифровізації структурний капітал включає не лише класичні організаційні структури, але й цифрові бази даних, аналітичні модулі, системи управління ресурсами (ERP), платформи взаємодії з клієнтами (CRM), а також інтелектуальні алгоритми для прогнозування попиту, управління запасами, оптимізації енергоспоживання та автоматизації виробничих процесів.

Результатом ефективної взаємодії людського та структурного капіталу є формування процедур, процесів, цифрових програм, довідкових посібників та інших структурованих знань і ноу-хау, які можна багаторазово використовувати для створення цінності у всіх

бізнес-процесах компанії. Проблеми цифровізації та впровадження ШІ полягають у необхідності навчання персоналу роботі з новими технологіями, ризиках помилок алгоритмів, забезпеченні кібербезпеки та захисті даних, а також у постійному оновленні цифрових систем для збереження актуальності знань.

Споживчий капітал відображає якість та глибину відносин організації зі споживачами її продукції чи послуг. У науковій літературі його часто називають "капіталом відносин", оскільки до нього також включають взаємодію з постачальниками та іншими партнерами бізнесу. Саме через ці відносини інтелектуальний капітал підприємства перетворюється на фінансову вигоду, забезпечуючи додану вартість. Споживчий капітал значною мірою відрізняється від людського та структурного капіталу тим, що його легше оцінити кількісно, наприклад, підраховавши прибуток, який приносить конкретна торгова марка або продукт, та надбавку, яку клієнти готові сплатити за відомий бренд.

Проте традиційний підхід до оцінки споживчого капіталу в умовах цифровізації та активного впровадження технологій штучного інтелекту зазнає значних змін. Сьогодні відносини зі споживачами формуються не лише через особисті контакти, а й через цифрові платформи, електронну комунікацію, соціальні мережі, онлайн-сервіси та аналітичні системи, що аналізують поведінку клієнтів. У таких умовах навіть дрібні деталі взаємодії — швидкість відповіді на запит, персоналізація пропозицій, якість автоматизованих консультацій або рекомендацій на основі ШІ — суттєво впливають на рівень споживчого капіталу.

Цифровізація відкриває нові можливості, але водночас створює виклики. Надмірна залежність від алгоритмів ШІ може призвести до втрати "людського" фактора у взаємодії з клієнтами, помилкових рекомендацій або некоректного прогнозування попиту. Крім того, ефективне використання цифрових інструментів вимагає високої компетенції персоналу, постійного оновлення даних та захисту інформації від кібератак. Все це робить управління споживчим капіталом складнішим, ніж раніше, але водночас відкриває можливість значного підвищення його цінності за умови правильного поєднання людського фактора, структурних процесів та цифрових технологій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, інтелектуальний капітал підприємства являє собою цілісну систему взаємопов'язаних елементів — людського, структурного та клієнтського капіталу, ефективність якої визначається не окремими складовими, а характером їх взаємодії. Дослідження показало, що гармонійне поєднання людського та структурного капіталу можливе за наявності чітко сформованих стратегічних цілей, ефективного управління, мотивації персоналу та використання сучасних цифрових інструментів. Водночас надмірна орієнтація на контроль внутрішніх процесів без урахування потреб ринку та споживачів може призвести до руйнування інтелектуального потенціалу підприємства.

Взаємодія людського та клієнтського капіталу є ключовою умовою створення споживчої цінності. Безпосередній контакт працівників із клієнтами, використання цифрових каналів комунікації, CRM-систем і аналітичних інструментів дозволяють краще розуміти потреби споживачів та підвищувати відповідальність персоналу за кінцевий результат. Водночас ігнорування очікувань клієнтів або надмірна концентрація на внутрішніх регламентах знижує рівень інтелектуального капіталу та негативно впливає на ринкові позиції підприємства.

Тісний взаємозв'язок структурного та клієнтського капіталу проявляється у здатності підприємства вибудовувати ефективні механізми взаємодії зі споживачами на основі цифрових платформ, автоматизованих бізнес-процесів і технологій штучного інтелекту. Саме через таку взаємодію інтелектуальний капітал трансформується у фінансові результати, лояльність клієнтів і довгострокову конкурентоспроможність.

У сучасних умовах цифровізації економіки, розвитку штучного інтелекту, а також функціонування бізнесу в Україні в умовах воєнного стану, енергетичних обмежень та високого рівня невизначеності, інтелектуальний капітал стає вирішальним фактором стійкості підприємств. Його ефективне формування та управління дозволяє забезпечити адаптацію до кризових умов, безперервність бізнес-процесів і створення доданої вартості навіть за обмежених матеріальних ресурсів.

Отже, інтелектуальний капітал слід розглядати як стратегічний ресурс підприємства, що потребує комплексного управління, інтеграції цифрових технологій і систем штучного інтелекту, а також орієнтації на потреби споживачів і розвиток людського потенціалу. Саме узгоджена взаємодія його складових формує основу довгострокового розвитку та конкурентних переваг сучасних підприємств.

Література:

1. Світова та європейська інтеграція: навч. посібник. Тернопіль. 2013. <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/9fae6b98-5d58-4d46-bfeb-f24be88ae3ed/content>
2. Глембицький О.В., Фімар С.В. (2024) Аналіз сучасного стану формування інтелектуального капіталу з використанням штучного інтелекту, Інвестиції: практика та досвід, Вип. 12. — 264 с., с. 142—148 <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.14>
3. Гохберг Л. М., Кузнєцова Т. Є. Інновації як основа економічного зростання та зміцнення позицій України в глобальній економіці. Вісник міжнародних організацій: освіта, наука, нова економіка. Україна 2022. № 2. С. 101—117.
4. Король, М. Realities and effectiveness of the Ukrainian banking system. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики, 2022, вип. 3 (44), Article 3766. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.44.2022.3766>
5. Прилепа, Н.В. (2013) Інтелектуальний капітал як інструмент інноваційного розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, № 6. т. 2, 71—75 <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/2253>

6. Приймак, В., Корнілова, І. (2025). Інтелектуальний капітал в епоху штучного інтелекту. Економіка та суспільство, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-55> Самуельсон Поль. Економіка: Підручник. Львів: Світ, 1993. 495 с.

References:

1. Pazizina, K.V. and Uniyat, A.V. (2013), Svitova ta ievropejs'ka intehtratsiia [World and European Integration], Ternopil, Ukraine, available at: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/9fae6b98-5d58-4d46-bfeb-f24be88ae3ed/content> (accessed January 30, 2026).
2. Hlembytskyi, O.V. and Fimiar, S.V. (2024), "Analysis of the current state of intellectual capital formation using artificial intelligence", Investments: Practice and Experience, vol. 12, pp. 142—148. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.142>.
3. Hoxhberh, L.M. and Kuznietsova, T.Ie. (2022), "Innovation as the basis of economic growth and strengthening of Ukraine's position in the global economy", Visnyk mizhnarodnykh orhanizatsii: osvita, nauka, nova ekonomika, Vol. 2, pp. 101—117.
4. Korol, M. (2022), "Realities and Effectiveness of the Ukrainian Banking System, Financial and Credit Activity", Problems of Theory and Practice, vol. 3 (44), Article 3766. DOI: 10.55643/fcaptr.3.44.2022.3766
5. Prilepa, N.V. (2013), "Intellectual capital as a tool for innovative enterprise development", Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, vol. 6 (2), pp. 71—75. <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/2253>.
6. Pryimak, V. and Kornilova, I. (2025), "Intellectual capital in the era of artificial intelligence", Economy and Society, vol. 71, article 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-55>
7. Samuel'son, P. (1993), Ekonomika [Economics], Svit, Lviv, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 10.02.26

Професійно рецензовано / Revised: 18.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

<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

Н. Р. Балук,
к. е. н., доц., доцент кафедри маркетингу,
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, Україна
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-7014-3152>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.158

РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОЇ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МОЖЛИВОСТІ ЇЇ ПРАКТИЧНОГО ЗАСТОСУВАННЯ В ІТ

N. Baluk,
Ph.D., Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing, Lviv University of Trade and Economics, Lviv, Ukraine

DEVELOPMENT OF THE MARKETING MANAGEMENT CONCEPT AND THE POSSIBILITIES OF ITS PRACTICAL APPLICATION IN IT

Мета дослідження полягає у поглибленні теоретичних засад розвитку маркетингової концепції менеджменту та визначенні можливостей її практичного застосування у сфері інформаційних технологій з орієнтацією на створення й підтримання цінності для клієнта у зовнішньому середовищі. Об'єктом дослідження являється процес управління маркетинговою діяльністю в компаніях сфери інформаційних технологій, включно з формуванням ціннісної пропозиції, управлінням шляхом клієнта, сервісною взаємодією та прийняттям рішень на основі даних. В статті розкрито розвиток маркетингової концепції менеджменту як управлінського підходу, що поєднує ринкову орієнтацію, клієнтську цінність і узгодження міжфункціональних рішень у компанії. Показано, що в умовах високої динаміки ринку та швидкого копіювання технологічних переваг у сфері інформаційних технологій ключовим чинником конкурентоспроможності постає здатність компанії системно розуміти потреби цільових сегментів, формувати переконливу ціннісну пропозицію та підтримувати довіру протягом усього життєвого циклу взаємодії з клієнтом. Проаналізовано, як маркетингова концепція менеджменту інтегрується у продуктове управління, ціноутворення, канали залучення, онбординг, клієнтський успіх і сервісну підтримку, разом із цим акцентовано на необхідності узгоджених правил пріоритезації, коли розвиток функціоналу підпорядковується не кількості запитів, а впливу на цінність і утримання. Окрему увагу приділено управлінню на основі даних, де оцінювання результативності здійснюється через показники залучення, активації, монетизації та утримання, а також через показники якості сервісу й прозорості комунікацій.

The purpose of the study is to deepen the theoretical foundations of the development of the marketing management concept and determine the possibilities of its practical application in the field of information technologies with an orientation towards creating and maintaining value for the client in the external environment. The object of the study is the process of managing marketing activities in information technology companies, including the formation of a value proposition, management through the client, service interaction and data-based decision-making. The article reveals the development of the marketing management concept as a management approach that combines market orientation, client value and coordination of cross-functional decisions in the company. It is shown that in conditions of high market dynamics and rapid copying of technological advantages in the field of information technologies, the key factor of competitiveness is the company's ability to systematically understand the needs of target segments, form a convincing value proposition

and maintain trust throughout the entire life cycle of interaction with the client. It analyzes how the marketing concept of management is integrated into product management, pricing, engagement channels, onboarding, customer success and service support, while emphasizing the need for agreed-upon prioritization rules, when the development of functionality is subordinated not to the number of requests, but to the impact on value and retention. Special attention is paid to data-driven management, where performance is assessed through engagement, activation, monetization and retention indicators, as well as through service quality and communication transparency indicators. The practical possibilities of using artificial intelligence-based technologies for personalizing interactions, predicting churn risk, supporting decisions on product priorities and strengthening knowledge processes in the internal environment are reflected, while emphasizing the importance of ethical principles, data privacy and cybersecurity as components of trust. It is substantiated that the effective implementation of the marketing management concept in the field of information technology requires organizational changes, where marketing, product, sales and support work as a single system, and management decisions are based on evidence, regular experiments and customer feedback.

Ключові слова: маркетингова концепція менеджменту, інформаційні технології, ціннісна пропозиція, сегментація, позиціонування, життєвий цикл, управління продуктом, клієнтський досвід, бренд, маркетингова діяльність.

Key words: marketing management concept, information technology, value proposition, segmentation, positioning, life cycle, product management, customer experience, brand, marketing activities.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розвиток маркетингової концепції менеджменту постає особливо актуальним у середовищі, де конкурентні переваги все рідше ґрунтуються лише на ціні або технічних характеристиках продукту, а дедалі більше залежать від розуміння потреб клієнта, швидкості реакції на зміни та здатності формувати довгострокову цінність. У сучасній економіці, що характеризується високою прозорістю інформації, низькими бар'єрами входу та глобальною конкуренцією, управління без системного маркетингового бачення не рідко призводить до ситуації, коли компанія створює технологічно сильний продукт, але не знаходить для нього стійкого попиту, не вибудовує позиціонування, або втрачає клієнта на етапі після першої покупки. Відтак, розвиток цієї концепції важливий тому, що вона забезпечує формування підґрунтя для узгодження стратегічних цілей із реальними очікуваннями ринку, надає інструменти для оцінювання ціннісної пропозиції, керування лояльністю, репутацією та довірою, а також для розуміння того, як клієнт сприймає якість сервісу у зовнішньому середовищі. Разом із цим, маркетингова концепція менеджменту переводить увагу з короткострокового продажу на управління життєвим циклом клієнта, де ключовими стають утримання, повторні покупки, рекомендації, зменшення відтоку та системна робота з досвідом взаємодії.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Мета дослідження полягає у поглибленні теоретичних засад розвитку маркетингової концепції менеджменту та визначенні можливостей її практичного засто-

сування у сфері інформаційних технологій з орієнтацією на створення й підтримання цінності для клієнта у зовнішньому середовищі. Об'єктом дослідження являється процес управління маркетинговою діяльністю в компаніях сфери інформаційних технологій, включно з формуванням ціннісної пропозиції, управлінням шляхом клієнта, сервісною взаємодією та прийняттям рішень на основі даних.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Розглянемо основні науково-практичні публікації по темі нашої статті [1—10]. До прикладу, Болотна О. В., Лісеній Є. В., Тімченко Д. І. [1] розкривають управління маркетинговою діяльністю ІТ-підприємств як системний управлінський процес, у якому маркетинг перестає бути суто комунікаційною функцією та постає складовою ухвалення рішень щодо продукту, клієнтських сегментів і сервісної підтримки. Почтовюк А. Б., Білик М. М., Шишлова Ю. В. [2] розглядають маркетинговий менеджмент підприємств ІТ-галузі у контексті ведення міжнародного бізнесу, підкреслюючи роль адаптації ринкової поведінки компаній до різних умов зовнішнього середовища. Корж М. В., Сова В. П., Фоміченко І. П. [3] фокусуються на маркетинговій стратегії виходу ІТ-компаній на світовий ринок, розкриваючи стратегічний напрям формування присутності та конкурентної позиції у глобальному зовнішньому середовищі. Гончар М., Зеленевиц В. [4] розкривають інтеграцію принципів сталого розвитку у маркетингові стратегії ІТ-компаній, акцентуючи, що для сучасних ринків дедалі важливішими стають відповідальність, прозорість і довіра.

Таблиця 1. Еволюція маркетингової концепції менеджменту та управлінські акценти

Етап розвитку	Що в центрі уваги менеджменту	Типові управлінські інструменти
Орієнтація на виробничу ефективність	Оптимізація процесів, собівартості, стабільність якості, масштабування операцій у внутрішньому середовищі	Планування потужностей, стандарти якості, контроль витрат, регламентація процесів розробки
Орієнтація на збут	Збільшення продажів і частки ринку, агресивні канали залучення, акцент на короткому циклі угоди	Сценарії продажів, стимулювання попиту, партнерські канали, акційні пропозиції
Ринкова орієнтація	Потреби клієнтів, сегменти, позиціонування, ціннісна пропозиція, конкурентні альтернативи у зовнішньому середовищі	Дослідження ринку, сегментація, аналіз конкурентів, формування портфеля продуктів, тестування пропозиції
Орієнтація на взаємини і сервісну цінність	Довгострокова лояльність, досвід користувача, підтримка, успіх клієнта, узгодження сервісу та продукту	Управління шляхом клієнта, програми утримання, стандарти сервісу, управління скаргами, розвиток спільнот
Дані, платформи, екосистеми	Рішення на основі даних, персоналізація, партнерства, управління довірою, етика і відповідність регулюванню	Продуктова аналітика, експерименти, моделювання попиту, системи на базі штучного інтелекту для персоналізації, політики приватності

Джерело: сформовано автором.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Маркетингова концепція менеджменту являється підходом, який переводить управління від внутрішньої орієнтації на продукт до системного бачення клієнта, ринку та цінності, яку компанія реально надає у зовнішньому середовищі. У класичній траєкторії еволюції ця концепція послідовно розширювала фокус, спочатку від виробничої ефективності до збуту, далі до ринкової орієнтації, а потім до управління взаєминами, сервісної цінності та екосистемної взаємодії. Водночас, сучасний етап характеризується поєднанням даних, поведінкової аналітики та швидких циклів перевірки гіпотез, що змінює не лише інструменти маркетингу, а й управлінські рішення, структуру відпові-

дальності, принципи планування та підходи до розвитку продукту. Разом із цим, маркетингова концепція менеджменту більше не зводиться до комунікацій і просування, вона охоплює формування пропозиції, вибір цільових сегментів, стандарти сервісу, політику ціноутворення, післяпродажну підтримку, а також управління довірою, репутацією та відповідністю етичним і правовим вимогам. Для галузі інформаційних технологій така концепція постає ключовою, тому що цифрові продукти не рідко швидко копіюються, а стійка перевага виникає тоді, коли компанія точніше розуміє потреби користувача, швидше навчається на зворотному зв'язку та перетворює цей зворотний зв'язок на стабільну цінність (табл. 1).

Так, управління починається з вибору цільових сегментів і формування ціннісної пропозиції, де важливо не лише описати функції, а й пояснити ви-

году мовою задач клієнта, його ризиків, обмежень і критеріїв успіху. Разом із цим, у галузі інформаційних технологій ключовим стає узгодження маркетингових підходів із продуктово-інженерною логікою, тобто з пріоритезацією задач, плануванням релізів, дизайном користувацького досвіду, моделлю монетизації та стандартами підтримки. Водночас, управління каналами залучення вимагає дисципліни, оскільки канали різняться за якістю лідів, швидкістю конверсії, витратами та чутливістю до репутації. Для рішень на базі застосованих цифрових технологій характерним є те, що перше враження формується через інтерфейс, швидкість налаштування, зрозумілість документації та прозорість політик роботи з даними, а не лише через рекламні повідомлення (табл. 2).

Таблиця 2. Зв'язок маркетингової концепції менеджменту з життєвим циклом ІТ-продукту

Стадія життєвого циклу	Рішення менеджменту, які визначають успіх	Очікуваний результат для бізнесу і клієнта
Виявлення проблеми та ідеї	Вибір сегментів, формулювання проблеми, визначення альтернатив, оцінювання готовності платити	Команда розуміє, яку проблему вирішує, кому саме це потрібно, і чому клієнт обирає цей підхід
Перевірка концепції та прототип	Вибір мінімального набору функцій, пріоритети дизайну, сценарії використання, формування очікувань	Зменшуються витрати на помилки, зростає відповідність реальним потребам, з'являється перший доказ цінності
Запуск і перші продажі	Визначення моделі монетизації, умов договорів, сервісних рівнів, повідомлень позиціонування	Перші клієнти отримують передбачуваний результат, компанія бачить, що саме продається і чому
Активізація та впровадження	Побудова онбордингу, навчання, управління успіхом клієнта, стандарти підтримки	Клієнт швидше досягає результату, зменшується кількість відмов після старту
Масштабування	Вибір каналів зростання, партнерства, локалізація, оптимізація витрат залучення	Зростання стає керованим, компанія не втрачає якість сервісу і контролює витрати
Утримання і розвиток	Управління відтоком, розвиток функцій за цінністю, програми лояльності, робота зі спільнотою	Зростає довгострокова цінність клієнта, підсилюються рекомендації, стабілізується дохід

Джерело: сформовано автором.

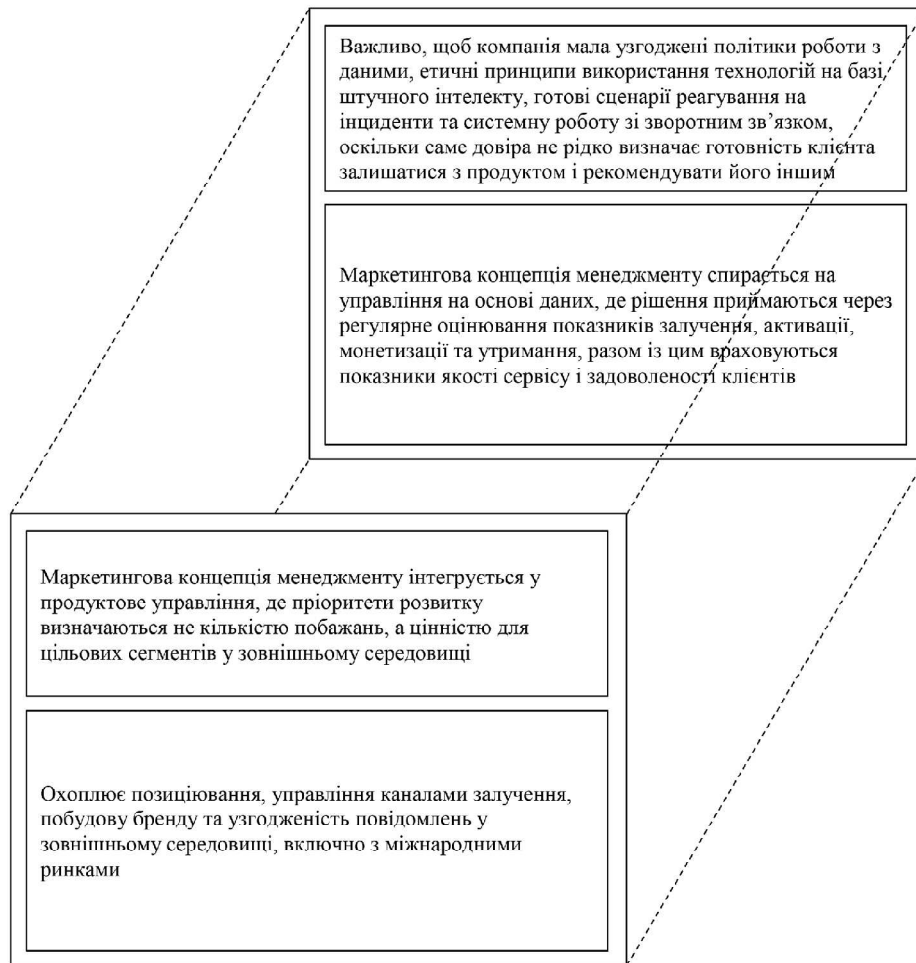


Рис. 1. Модель впровадження маркетингової концепції менеджменту в ІТ-компанії

Джерело: сформовано автором.

У сфері інформаційних технологій це означає, що компанія не просто збирає статистику, а встановлює причинно-наслідкові зв'язки між діями команди та поведінкою користувача. Водночас, ключовим стає управління цінністю в розрізі етапів шляху клієнта, де окремо оцінюються залучення, активація, монетизація, утримання та повторні покупки. Разом із цим, менеджменту важливо відділяти показники, які описують процес, від показників, що описують результат, наприклад швидкість реакції підтримки і зниження кількості відмов від продовження. У практиці також використовується порівняльне тестування двох варіантів інтерфейсу або повідомлень, щоб перевірити гіпотези без руйнівних змін продукту. Окремий напрям являється використанням технологій на базі штучного інтелекту для персоналізації, прогнозування ризику відтоку, підказок у підтримці, а також для підсилення пошуку знань у внутрішньому середовищі. Відтак, маркетингова концепція менеджменту надає спосіб керувати продуктом, сервісом і комунікацією як єдиною системою, де рішення приймаються не інтуїтивно, а через доказовий цикл, спостереження, оцінювання, впровадження і повторну перевірку (рис. 1).

Компанія має узгодити стратегію, структуру ролей, правила прийняття рішень і культуру взаємодії між маркетингом, продажами, продуктом, розробкою та

підтримкою у внутрішньому середовищі. Разом із цим, потрібні зрозумілі процеси, де зворотний зв'язок клієнта перетворюється на конкретні зміни продукту, сервісу і комунікації, а пріоритети визначаються цінністю для цільового сегмента і впливом на довгострокову стабільність доходу. Водночас, зовнішнє середовище для інформаційних технологій включає регулювання приватності даних, очікування щодо безпеки, вимоги до прозорості алгоритмів, а також репутаційні ризики, які не рідко виникають через непередбачені оновлення або некоректні обіцянки в комунікаціях. Тому впровадження має включати політики роботи з даними, етичні принципи використання технологій на базі штучного інтелекту, стандарти взаємодії з користувачами, механізми реагування на інциденти, а також навчання команд. Відтак, маркетингова концепція менеджменту стає системою управління цінністю, де стратегія зростання, якість сервісу, безпека та довіра працюють в одному напрямку, а не конкурують між собою за ресурси.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Можливості практичного застосування маркетингової концепції менеджменту в галузі інформаційних технологій є особливо широкими, оскільки саме тут

цінність продукту не рідко формується на перетині функціональності, зручності, сервісної підтримки та комунікації з користувачем. У сфері програмних продуктів і сервісів критично важливими стають точне сегментування аудиторій, побудова клієнтських сценаріїв, управління продуктом на основі даних, персоналізація взаємодії та вибудовування каналів залучення, які працюють у глобальному зовнішньому середовищі. Таким чином, концепція надає практичні підходи до синхронізації роботи менеджменту, продуктового розвитку, продажів і підтримки, коли рішення щодо функціоналу, ціноутворення, оновлень і сервісних рівнів приймаються з опорою на поведінку користувача, його очікування та бар'єри впровадження. Водночас, галузь інформаційних технологій має додаткові виклики, пов'язані з довірою до обробки даних, інформаційною безпекою, етичністю використання технологій на базі штучного інтелекту та відповідністю регуляторним вимогам, тому маркетингова концепція менеджменту стає не лише способом просування, а й інструментом управління ризиками репутації та підтримання прозорих взаємин з клієнтами. Разом із цим, її застосування надає можливість підсилити конкурентну позицію через сервіс-дизайн, розвиток спільнот користувачів, партнерські екосистеми та системне управління цінністю, яка відчувається клієнтом у кожній точці контакту.

Література:

1. Болотна О. В., Лісений Є. В., Тімченко Д. І. Управління маркетинговою діяльністю ІТ-підприємств. Випуск 69, 2024. Економіка та суспільство. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5123/5069/>
2. Почтовіук А. Б., Білик М. М., Шишлова Ю. В. Маркетинговий менеджмент підприємств ІТ-галузі в контексті ведення міжнародного бізнесу. № 4, 2024. Modeling the Development of the Economic Systems. С. 104—111.
3. Корж М. В., Сова В. П., Фоміченко І. П. Маркетингова стратегія виходу українських ІТ-компаній на світовий ринок. № 6(125), 2022. Зовнішня торгівля, економіка, фінанси, право. С. 37—54.
4. Гончар М., Зеленевиц В. Інтеграція принципів сталого розвитку у маркетингові стратегії ІТ-компаній. Том 338, № 1, 2025. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. С. 505—513.
5. Косар Н. С., Кузьо Н. Є. Ринок ІТ-послуг України, маркетингові стратегії суб'єктів. Том 7, № 2, 2025. Менеджмент та підприємництво в Україні, етапи становлення та проблеми розвитку. С. 175—183.
6. Ревенець Д. В. Сегментація регіонального ринку ІТ-послуг, маркетинговий аналіз та інструменти впливу. № 2(93), Частина 1, 2025. Вісник ХНТУ. С. 317—323.
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. Bolotna, O. V., Lisenyi, Ye. V., & Timchenko, D. I. (2024), "Management of marketing activities of IT enterprises", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 69, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5123/5069> (Accessed 05 Feb 2026).
2. Pochtoviuk, A. B., Bilyk, M. M., & Shyshlova, Yu. V. (2024), "Marketing management of IT industry enterprises in the context of conducting international business", *Modeling the Development of the Economic Systems*, vol. 4, pp. 104—111.
3. Korzh, M. V., Sova, V. P., & Fomichenko, I. P. (2022), "Marketing strategy for Ukrainian IT companies entering the global market", *Zovnishnia torhivlia, ekonomika, finansy, pravo*, vol. 6 (125), pp. 37—54.
4. Honchar, M., & Zelenyevych, V. (2025), "Integration of sustainable development principles into marketing strategies of IT companies", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 338, no. 1, pp. 505—513.
5. Kosar, N. S., & Kuzo, N. Ye. (2025), "The market of IT services of Ukraine, marketing strategies of entities", *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini, etapy stanolvleniia ta problemy rozvytku*, vol. 7, no. 2, pp. 175—183.
6. Revenets, D. V. (2025), "Segmentation of the regional IT services market, marketing analysis and instruments of influence", *Visnyk KhNTU*, vol. 2 (93), no. 1, pp. 317—323.
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](https://doi.org/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: 15.02.26

Професійовано / Revised: 23.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

Н. І. Михайлик,
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу і логістики,
Національного університету "Львівська політехніка", Львів, Україна
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-0048-9910>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.163

РОЛЬ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМАХ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

N. Mykhailik,
PhD in Economics, docent of the department of marketing and logistics,
Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

THE ROLE OF MARKETING RESEARCH IN LOGISTICS SYSTEMS OF MODERN ENTERPRISES

Мета дослідження полягає у комплексному розкритті того, як маркетингові дослідження формують інформаційне підґрунття для підвищення результативності логістичних систем підприємства через точніше планування попиту, запасів, сервісу та параметрів виконання замовлень. Об'єктом дослідження являються логістичні системи сучасних підприємств, у межах яких маркетингові дослідження інтегруються в управління ланцюгом постачання, каналами збуту, сервісною взаємодією з клієнтами та зворотною логістикою. В роботі розглянуто роль маркетингових досліджень як системної складової управління логістикою сучасних підприємств, що дозволяє узгоджувати ринковий попит і сервісні очікування клієнтів із можливостями складування, транспортування, комплектування та доставки. Обґрунтовано, що маркетингові дослідження забезпечують перехід від інтуїтивних управлінських рішень до доказового підходу, коли вимоги ринку перетворюються на конкретні параметри логістичної системи, зокрема рівні запасів, правила поповнення, пріоритети обробки замовлень, стандарти пакування, комунікаційні сценарії та політику повернень. Висвітлено, що найбільш практичний ефект дає поєднання якісних методів, зокрема глибинних інтерв'ю та спостереження за шляхом клієнта, із кількісними методами, зокрема опитуваннями, аналізом транзакцій, бенчмаркінгом сервісу конкурентів та тестуванням сервісних гіпотез у вибраних сегментах і регіонах.

The purpose of the study is to comprehensively reveal how marketing research forms the information basis for increasing the efficiency of the enterprise's logistics systems through more accurate planning of demand, inventory, service and order fulfillment parameters. The object of the study is the logistics systems of modern enterprises, within which marketing research is integrated into supply chain management, sales channels, service interaction with customers and reverse logistics. The paper examines the role of marketing research as a systemic component of logistics management of modern enterprises, which allows to reconcile market demand and customer service expectations with the capabilities of warehousing, transportation, picking and delivery. It is substantiated that marketing research provides a transition from intuitive management decisions to an evidence-based approach, when market requirements are transformed into specific parameters of the logistics system, in particular inventory levels, replenishment rules, order processing priorities, packaging standards, communication scenarios and return policy. It is highlighted that the most

practical effect is obtained by combining qualitative methods, in particular in-depth interviews and customer journey observation, with quantitative methods, in particular surveys, transaction analysis, benchmarking of competitor services and testing of service hypotheses in selected segments and regions. It is shown that the key resource is data from the internal environment, in particular sales history, basket structure, time parameters of order processing, reasons for support calls, the proportion of assembly errors and reasons for returns, as well as data from the external environment, in particular seasonality, changes in consumer behavior, competitor activity, transport restrictions and fluctuations in supply availability. At the same time, solutions based on applied digital technologies provide the opportunity to integrate data from different sources into a single analytical picture, and technologies based on artificial intelligence can enhance demand forecasting, classification of reasons for returns and identification of patterns in consumer behavior, provided that the primary data is of adequate quality. As a result, it has been proven that the integration of marketing research into logistics systems contributes to reducing order fulfillment costs, increasing delivery predictability, reducing re-deliveries and returns, as well as strengthening customer loyalty and the competitiveness of the enterprise.

Ключові слова: маркетингові дослідження, логістична система, ланцюг постачання, планування попиту, управління запасами, рівень сервісу, клієнтський досвід, канали збуту, зворотна логістика.

Key words: marketing research, logistics system, supply chain, demand planning, inventory management, service level, customer experience, sales channels, reverse logistics.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Роль маркетингових досліджень у логістичних системах сучасних підприємств постає особливо актуальною, оскільки ринок дедалі більше визначається нестабільністю попиту, зростанням вимог клієнтів до швидкості, точності та прозорості постачань, а також посиленням конкуренції у каналах збуту. Маркетингові дослідження надають підґрунтя для розуміння того, що саме споживач очікує від сервісу, за які характеристики готовий платити, які терміни доставки є критичними, і які умови повернення товарів впливають на лояльність. Разом із цим, саме через дослідження підприємство отримує дані для прогнозування попиту, формування асортименту, вибору регіонів пріоритетного розвитку, визначення цільових сегментів, і налаштування рівнів запасів у різних ланках ланцюга постачання. Такі дані дають змогу пов'язати маркетингову пропозицію із реальними можливостями транспортування, складування та виконання замовлень, зменшуючи розрив між обіцяною бренду і фактичним досвідом клієнта. Відтак, маркетингові дослідження у логістичних системах являються ключовою умовою для узгодження сервісної політики, цінових рішень, комунікацій та операційних параметрів постачань, щоб підприємство не втрачало клієнтів через помилки в організації доставки, комплектації або післяпродажного обслуговування.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Мета дослідження полягає у комплексному розкритті того, як маркетингові дослідження формують інформаційне підґрунтя для підвищення результатив-

ності логістичних систем підприємства через точніше планування попиту, запасів, сервісу та параметрів виконання замовлень. Об'єктом дослідження являються логістичні системи сучасних підприємств, у межах яких маркетингові дослідження інтегруються в управління ланцюгом постачання, каналами збуту, сервісною взаємодією з клієнтами та зворотною логістикою.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В сучасних наукових публікаціях останніх років простежується стійка позиція, відповідно до якої логістика і маркетинг поступово переходять від паралельного функціонування до взаємопов'язаного управління, де ринкова інформація стає основою для організації матеріальних, інформаційних та сервісних потоків [1—10]. До прикладу, О.В. Решетнікова, В.І. Даниленко, Т.В. Боровик [1] зазначають, що поєднання логістичного менеджменту та маркетингу у сфері надання логістичних послуг підсилює клієнтоорієнтованість сервісу і дозволяє точніше узгоджувати параметри обслуговування із потребами замовників. І. Белова, І. Мушеник [2] зазначають, що дослідження ринку логістичних послуг потребує цілісного інформаційно аналітичного супроводу, який охоплює збір, упорядкування, узагальнення та інтерпретацію ринкових даних для підтримки управлінських рішень. С.В. Леонова, С.С. Теплюк [3] зазначають, що інтеграція маркетингу і логістики в управлінні ризиками підприємства може бути підсилена методами економіко-математичного моделювання, що надає можливість формалізувати взаємозв'язки між ринковими

чинниками і логістичними результатами. Л.В. Дибчук, Г.О. Пчелянська [4] зазначають, що маркетингово-логістична модель дистрибуції на продовольчому ринку має враховувати ринкову кон'юнктуру, структуру попиту, характеристики товару та специфіку каналів розподілу, оскільки саме від цього залежить результативність доведення продукту до кінцевого споживача.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Маркетингові дослідження у логістичних системах сучасних підприємств являються базовою складовою формування підґрунтя для управління попитом і сервісом, оскільки вони переводять у практичні рішення інформацію про клієнта, канал збуту, конкурентів і ситуацію на ринку. Підприємство не рідко стикається з тим, що одна й та сама товарна пропозиція сприймається по-різному залежно від регіону, часу доби, сезону, рівня доходу та звичок споживання, а логістика має забезпечити виконання очікувань за наявності обмежень складу, транспорту, персоналу та фінансів. Саме дослідження дає можливість визначити реальні вимоги клієнтів до термінів доставки, точності комплектації, зручності отримання, якості пакування та політики повернень, після чого ці вимоги перетворюються на параметри запасів, маршрутів,

графіків, стандартів обробки замовлень і правил взаємодії з партнерами. Разом із цим, маркетингові дослідження допомагають узгодити сервісну обіцянку бренду з операційними можливостями, щоб комунікації не суперечили фактичному виконанню. Водночас, через аналіз еластичності попиту і чутливості до сервісу підприємство може вибирати, де доцільно інвестувати у швидкість і гнучкість, а де раціональніше забезпечити нижчу ціну за рахунок оптимізації витрат логістики, зберігаючи прийнятний рівень обслуговування (табл. 1).

На практиці, підприємств поєднуються якісні методи, наприклад інтерв'ю з клієнтами та спостереження за шляхом замовлення, і кількісні методи, наприклад опитування, аналіз транзакцій та статистика виконання замовлень. Разом із цим, суттєву роль відіграє аналітика даних із внутрішнього середовища, зокрема історія продажів, структура кошика, частота повернень, тривалість комплектації, а також дані із зовнішнього середовища, зокрема сезонні події, маркетингові кампанії конкурентів, зміни транспортної доступності та регуляторні обмеження. Водночас, рішення на базі застосованих цифрових технологій дозволяють об'єднувати ці джерела в єдиному підході до планування, а технології на базі штучного інтелекту можуть доповнювати прогнозування попиту, виявляючи приховані закономірності

Таблиця 1. Зв'язок результатів маркетингових досліджень із рішеннями у логістичній системі підприємства

Напрямок дослідження	Які дані збираються	Які управлінські рішення у логістиці формуються	Практичний результат для клієнта
Очікування клієнтів щодо термінів і сервісу	Переваги щодо часу доставки, допустима затримка, важливість точності комплектації, потреба у повідомленнях про статус	Вибір моделей доставки, налаштування часових інтервалів, стандарти комплектації, правила інформування клієнта у каналі	Клієнт отримує товар у прогнозований час, розуміє статус замовлення, рідше стикається з помилками комплектації
Сегментація споживачів і поведінка купівлі	Хто купує, як купує, які тригери замовлення, типові кошики, частота повторних покупок, відмінності між регіонами	Розміщення запасів ближче до пріоритетних сегментів, правила поповнення складів, пріоритизація замовлень у пікові періоди	Вищий рівень доступності товарів у потрібному місці, менше відмов через відсутність
Дослідження каналів збуту і точок контакту	Частка онлайн і офлайн, роль самовивозу, попит на поштомати, вимоги партнерських майданчиків	Конфігурація мережі складів, інтеграція з партнерами, правила пакування і маркування під конкретний канал	Клієнт отримує зручний варіант отримання, а замовлення обробляється без затримок через несумісність стандартів
Аналіз конкурентів і їх сервісних стандартів	Порівняння термінів доставки, вартості, умов повернення, рівня комунікації, доступності товару	Визначення мінімально необхідного рівня сервісу, вибір точок диференціації, перегляд політики повернень	Сервіс не поступається ринку або перевищує його у критичних для клієнта параметрах
Дослідження цінової чутливості щодо сервісу	Готовність доплачувати за швидкість, зручність, гнучкість, преміальне пакування	Встановлення тарифів доставки, формування безкоштовної доставки за умовами кошика, баланс витрат і сервісу	Клієнт розуміє, за що платить, і погоджується з правилами, якщо вони відображають цінність

Джерело: сформовано автором.

Таблиця 2. Методи маркетингових досліджень і приклад їх використання для управління логістикою

Метод	Джерела даних, внутрішнє і зовнішнє середовище	Типові помилки впровадження
Опитування клієнтів після доставки	Внутрішнє середовище, база замовлень і контакти, зовнішнє середовище, канали комунікацій	Неправильна вибірка, запитання без прив'язки до конкретної операції, ігнорування негативних відповідей
Глибинні інтерв'ю з ключовими сегментами	Зовнішнє середовище, досвід клієнта, внутрішнє середовище, фактичні процеси виконання	Інтерпретація без перевірки даними, висновки на основі занадто малої кількості розмов
Аналіз транзакцій і кошика	Внутрішнє середовище, дані продажів, повернень, наявності на складі	Плутанина причин і наслідків, відсутність очищення даних, дублікати та помилки у номенклатурі
Тестування сервісних гіпотез	Внутрішнє середовище, параметри виконання, зовнішнє середовище, поведінка клієнтів у каналі	Змішування груп, короткий період тесту, відсутність критеріїв успіху до старту
Аналіз відгуків і звернень у підтримку	Зовнішнє середовище, відгуки, соціальні мережі, внутрішнє середовище, звернення у підтримку	Суб'єктивне читання без категоризації, вибіркова увага лише до найгучніших кейсів
Бенчмаркінг сервісу конкурентів	Зовнішнє середовище, тестові замовлення, публічні умови доставки і повернень	Копіювання без розуміння економіки, спроба перевершити всіх у всьому без пріоритетів

Джерело: сформовано автором.

у поведінці покупців, якщо дані є якісними, повними і своєчасними (табл. 2).

Ключовим стає перехід від загальних суджень до чітких показників, які пов'язують досвід клієнта з витратами, доходом і ризиками. Водночас, оцінка має враховувати різні горизонти, короткий період для оперативних рішень, наприклад зменшення помилок комплектації, і довший період для змін у мережі складів, політиці запасів або форматах доставки. Разом із цим, важ-

ливо розділяти вплив внутрішнього середовища, наприклад дисципліна процесів, навчання персоналу, якість даних у системах, і вплив зовнішнього середовища, наприклад сезонні піки, дорожні обмеження, зміни поведінки клієнтів, адже одна і та сама ініціатива може давати різний результат у різних умовах. Так, це означає, що показники мають бути інтерпретовані через призму досліджень, інакше підприємство ризикує робити хибні висновки (рис. 1).

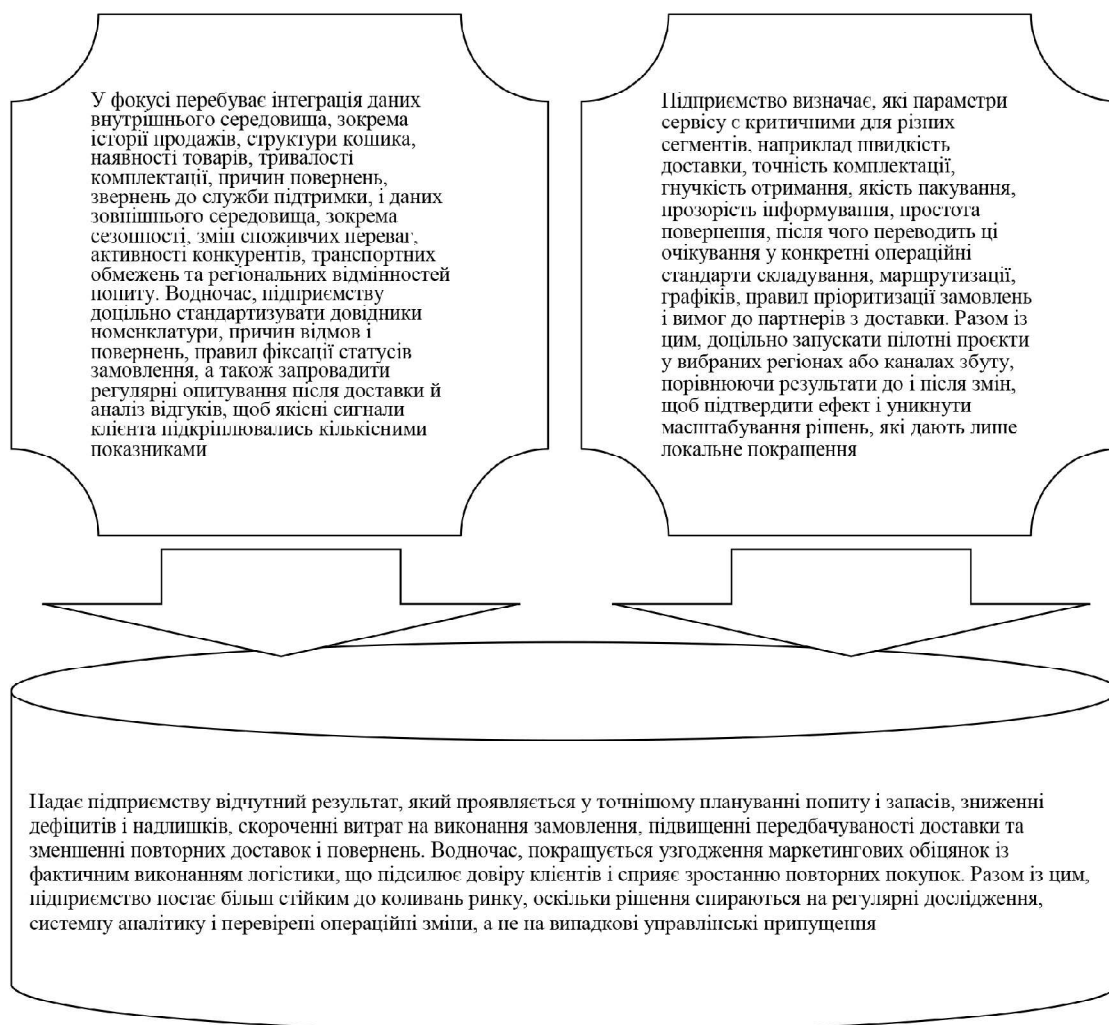


Рис. 1. Напрямки впровадження маркетингових досліджень у логістичну систему підприємства

Джерело: сформовано автором.

На старті важливо визначити, які рішення потребують доказів у першу чергу, наприклад оптимізація запасів, зменшення повернень, підвищення точності доставки, або підбір партнерів для останньої милі. Разом із цим, підприємство має встановити процес, у якому дослідницькі висновки переходять у операційні зміни, а потім перевіряються за показниками, і на основі цього коригуються. Водночас, істотною умовою є управління якістю даних у внутрішньому середовищі, оскільки без єдиних довідників товарів, коректних статусів замовлень, фіксації причин повернень і правильної атрибуції каналів збуту навіть найкращі методи досліджень дають викривлені результати. Таким чином, підприємство отримує повторюваний цикл, коли дослідження формує підґрунтя для рішення, операції реалізують рішення, показники дають оцінку ефекту, а нові дослідження уточнюють наступний крок.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Логістика на сучасних підприємствах перестала бути суто внутрішнім операційним процесом, і стала чинником конкурентоспроможності на зовнішньому ринку, де клієнт оцінює не лише товар, але й швидкість виконання замовлення, стабільність наявності, зручність отримання та якість сервісних комунікацій. Маркетингові дослідження дозволяють кількісно і якісно оцінювати компроміс між витратами і рівнем сервісу, визначати оптимальні формати доставки, наприклад, кур'єрську, пошто-матну або самовивіз, і підбирати конфігурацію складів та маршрутів під реальні поведінкові сценарії клієнтів. Водночас, на їх основі підприємство може обґрунтовано вибирати партнерів, формувати вимоги до постачальників, уточнювати стандарти пакування, маркування та обробки замовлень, а також планувати зворотну логістику, яка не рідко стає вирішальною у електронній комерції.

Література:

1. Решетнікова О.В., Даниленко В.І., Боровик Т.В. Роль логістичного менеджменту та маркетингу у сфері надання логістичних послуг. № 156, 2020. Економічний простір. С. 151—154.
2. Белова І., Мушеник І. Інформаційно-аналітичне забезпечення дослідження ринку логістичних послуг. № 1—2, 2021. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. С. 7—23.
3. Леонова С.В., Теплюк С.С. Інтеграція маркетингу і логістики в управлінні ризиками підприємства з використанням методів економіко-математичного моделювання. № 32, 2021. Економіка та суспільство. DOI 10.32782/2524-0072/2021-32-85.
4. Дибчук Л.В., Пчелянська Г.О. Маркетингово-логістична модель дистрибуції на продовольчому ринку. № 3 (41), 2019. Проблеми економіки. С. 54—60.
5. Бондаренко В. Маркетингово-логістичне управління підприємницьких структур. № 3, 2023. Modeling the Development of the Economic Systems. С. 52—58.
6. Тяжкун Є.В. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики, сучасні тенденції. № 59, 2024. Економіка та суспільство. DOI 10.32782/2524-0072/2024-59-72.
7. Зибарева О.В., Кравчук І.П. Формування механізму мережевої економіки на підприємствах: монографія. Чернівці: Технодруку, 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. Reshetnikova, O. V., Danylenko, V. I., & Borovyk, T. V. (2020), "The role of logistics management and marketing in the field of providing logistics services", *Ekonomichnyi prostor*, vol. 156, pp. 151 to 154.
2. Belova, I., & Mushenyk, I. (2021), "Information and analytical support for studying the logistics services market", *Instytut bukhgalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii*, vol. 1 to 2, pp. 7 to 23.
3. Leonova, S. V., & Tepluk, S. S. (2021), "Integration of marketing and logistics in enterprise risk management using methods of economic and mathematical modeling", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 32. DOI 10.32782/2524-0072/2021-32-85.
4. Dybchuk, L. V., & Pchelianska, H. O. (2019), "Marketing and logistics model of distribution in the food market", *Problemy ekonomiky*, vol. 3 (41), pp. 54 to 60.
5. Bondarenko, V. (2023), "Marketing and logistics management of entrepreneurial structures", *Modeling the Development of the Economic Systems*, vol. 3, pp. 52 to 58.
6. Tiazhkun, Ye. V. (2024), "Integrative interaction of marketing and logistics, current trends", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 59. DOI 10.32782/2524-0072/2024-59-72.
7. Zybareva, O. V., & Kravchuk, I. P. (2020), *Formuvannya 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: 15.02.26

Професійно рецензовано / Revised: 24.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

Н. А. Марусяк,
к. е. н., доцент кафедри фінансів і кредиту,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4427-2238>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.168

ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ

N. Marusiak,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance and Credit,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

STATE TAX POLICY IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY:
CHALLENGES AND DIRECTIONS OF TRANSFORMATION

У статті досліджено особливості формування та реалізації податкової політики України в умовах економічної нестабільності, спричиненої воєнними діями, інфляційними процесами та структурними диспропорціями. Проаналізовано вплив скорочення виробничого потенціалу, зростання бюджетного дефіциту та залежності від міжнародної фінансової допомоги на трансформацію фіскальних механізмів. Особливу увагу приділено оцінці тимчасових податкових пільг, відновленню повноцінного адміністрування відповідно до законодавчих змін, а також ролі співпраці з міжнародними фінансовими організаціями у забезпеченні фіскальної дисципліни. Обґрунтовано необхідність поєднання стабільності та передбачуваності податкових правил із цифровізацією адміністрування та гармонізацією законодавства з нормами Європейського Союзу. Визначено стратегічні напрями трансформації податкової політики з метою забезпечення фінансової стійкості держави та стимулювання післявоєнного економічного відновлення.

The article examines the transformation of Ukraine's tax policy under conditions of prolonged economic instability caused by full-scale war, inflationary pressures, structural imbalances, and significant fiscal constraints. The research is based on an analysis of macroeconomic indicators, budget statistics, and legislative changes implemented during 2022–2025. Particular attention is paid to the sharp contraction of real GDP, the destruction and temporary occupation of industrial capacities, disruptions of logistics chains, migration processes, and their cumulative impact on the tax base and public finance sustainability. The study evaluates the structural changes in state budget revenues, including the increasing role of indirect taxes, personal income tax, and the military levy, as well as the substantial dependence on international financial assistance. It is emphasized that while external support has played a crucial stabilizing role, it does not substitute for the need to strengthen domestic revenue generation and improve the efficiency of tax administration. The paper analyzes temporary tax relief measures introduced during the initial phase of martial law, such as simplified taxation regimes and deferred payment mechanisms, and assesses their short-term stabilizing effects alongside medium-term fiscal risks.

Considerable attention is devoted to the restoration of standard tax administration procedures in 2023, enhancement of compliance mechanisms, and reintroduction of fiscal control instruments. The influence of inflation on nominal and real tax revenues is explored, highlighting its dual effect on consumption patterns, purchasing power, and corporate profitability. The article also addresses the importance of meeting commitments to international financial institutions and aligning tax legislation with European Union standards. It is argued that the long-term transformation of tax policy should combine fiscal consolidation with economic stimulation. Strategic priorities include digitalization of tax administration, implementation of risk-oriented control systems, harmonization with EU directives, reduction of the shadow economy, and creation of a predictable and fair tax environment capable of ensuring sustainable post-war recovery and long-term economic growth.

Ключові слова: податкова політика, економічна нестабільність, бюджетний дефіцит, податкове адміністрування, податкові надходження.

Key words: tax policy, economic instability, budget deficit, tax administration, tax revenues.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Податкова політика держави є ключовим інструментом реалізації економічної стратегії та забезпечення фінансової стійкості публічних фінансів. В умовах економічної нестабільності, що характеризується воєнними ризиками, інфляційними коливаннями, зниженням виробничого потенціалу та структурними диспропорціями, її значення істотно зростає. Для України питання трансформації податкової політики набуло особливої актуальності у зв'язку з тривалими воєнними діями, необхідністю забезпечення обороноздатності держави, відновленням зруйнованої інфраструктури та виконанням зобов'язань перед міжнародними фінансовими партнерами.

Економічна нестабільність впливає на формування доходів бюджету, змінює структуру податкової бази та потребує гнучкого коригування фіскальних інструментів. За роки війни у структурі доходів державного бюджету зросла частка міжнародної фінансової допомоги, що свідчить про необхідність посилення внутрішніх джерел формування доходів та підвищення ефективності податкового адміністрування. У таких умовах податкова політика має виконувати не лише фіскальну функцію, а й регулюючу та стимулюючу, сприяючи підтримці економічної активності та збереженню фінансової безпеки держави.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика податкової політики та її трансформації в кризових умовах досліджується українськими науковцями досить активно. У працях вчених розглядаються питання реформування податкової системи, оптимізації податкового навантаження та підвищення ефективності адміністрування податків. Значна увага приділяється також питанням детінізації економіки та гармонізації податкового законодавства України з нормами Європейського Союзу.

Зокрема, Головай Н. підкреслювала, що ключовим завданням держави у сфері податкової політики є формування стабільної, прозорої та результативної податкової системи, а також створення інституційних і правових передумов для поглиблення інтеграції України до

міжнародного економічного простору [1]. Мурашко С. зосереджує увагу на проблематиці наближення національної податкової політики до стандартів Європейського Союзу в контексті реалізації євроінтеграційного курсу держави [2].

Максименко М. та Гмиря В. обґрунтовували сукупність чинників, що визначають економічну результативність бюджетної системи, акцентуючи на ролі податкових інструментів у забезпеченні її ефективності в умовах воєнного стану [3].

Горин В., Була П. та Чорноус В. аналізували податкові нововведення початкового етапу повномасштабної війни, спрямовані на підтримку економічної активності та адаптацію суб'єктів господарювання до функціонування в умовах підвищених безпекових ризиків і невизначеності [4]. Шкромиди Н. і Лещук Г. досліджували особливості функціонування податкової системи України в період воєнного стану, окреслювали основні виклики для бізнесу, а також оцінювали вплив законодавчих змін у сфері оподаткування на підприємницьке середовище [5].

Разом із тим у наукових дослідженнях недостатньо комплексно розкрито проблему стратегічної трансформації податкової політики саме в умовах затяжної економічної нестабільності та воєнного стану. Переважна більшість публікацій зосереджена на окремих аспектах фіскальної політики або короткострокових антикризових заходах. Невирішеною залишається проблема формування довгострокової моделі податкової політики, здатної забезпечити одночасно бюджетну стійкість, інвестиційну привабливість та соціальну справедливість в умовах постійних зовнішніх шоків.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності податкової політики в умовах економічної нестабільності, аналіз основних викликів її реалізації в Україні та визначення стратегічних напрямів трансформації з урахуванням сучасних економічних і соціальних потреб держави.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Податкова політика є невід'ємною складовою фінансової політики держави та виступає системоформуючим елементом механізму перерозподілу валового внутрішнього продукту. Вона охоплює сукупність економічних, правових і організаційних заходів, спрямованих на встановлення, зміну та скасування податків і зборів, визначення об'єктів та бази оподаткування, порядку їх обчислення, строків сплати, а також форм і методів податкового контролю. Податкова політика формується з урахуванням стратегічних пріоритетів соціально-економічного розвитку держави та повинна забезпечувати баланс між інтересами бюджету й економічними можливостями платників податків.

Нормативно-правовою основою реалізації податкової політики в Україні є насамперед Податковий кодекс України, який визначає принципи побудови податкової системи, перелік загальнодержавних і місцевих податків та зборів, права й обов'язки платників, компетенції контролюючих органів і процедури адміністрування [6]. Окрім Податкового кодексу, важливе значення мають норми Бюджетного кодексу України, що регламентують взаємозв'язок податкових надходжень із формуванням та виконанням бюджетів різних рівнів, а також підзаконні нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України та центральних органів виконавчої влади [7]. Інституційне забезпечення реалізації податкової політики покладено на Державну податкову службу України, яка здійснює адміністрування податків і зборів, контроль за дотриманням податкового законодавства та сервісне обслуговування платників.

У класичному розумінні податкова політика виконує фінансову та регулюючу функції. Фінансова функція полягає у формуванні фінансових ресурсів держави, необхідних для фінансування оборони, соціального захисту, освіти, охорони здоров'я та інших суспільно значущих сфер. Регулююча функція проявляється у впливі податкових інструментів на інвестиційну активність, структуру виробництва, рівень зайнятості та споживання, а також на розвиток окремих галузей економіки через механізми податкових пільг, ставок і спеціальних режимів оподаткування.

В умовах економічної нестабільності, яка супроводжується спадом виробництва, інфляційними коливаннями та зростанням бюджетного дефіциту, особливого

значення набуває стабілізаційна роль податкової політики. Саме через коригування ставок, податкових пільг, механізмів відтермінування чи реструктуризації зобов'язань держава може пом'якшувати негативні наслідки кризових явищ, підтримувати ліквідність суб'єктів господарювання та стимулювати відновлення економічної активності. Таким чином, податкова політика трансформується з інструменту суто фінансового забезпечення бюджету в комплексний механізм макроекономічного регулювання, що поєднує завдання фінансової стійкості, соціальної справедливості та економічного розвитку.

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується глибокими структурними та фінансовими викликами, що безпосередньо впливають на стан податкової системи та ефективність реалізації податкової політики. Насамперед, повномасштабна збройна агресія спричинила істотне скорочення виробничого потенціалу держави. У 2022 році реальний ВВП скоротився приблизно на 29—30 %, що стало безпрецедентним падінням за весь період незалежності. У 2023 році економіка продемонструвала часткове відновлення на рівні близько 5 %, у 2024 р. ВВП зріс на 2,9 %, у 2025 р. очікуване зростання 2,7 % [8]. Однак обсяги виробництва залишаються суттєво нижчими довоєнного рівня.

Скорочення економічної активності безпосередньо вплинуло на податкову базу. Руїнування або тимчасова окупація промислових підприємств у східних і південних регіонах, порушення логістичних ланцюгів, міграція населення та зменшення платоспроможного попиту зумовили зниження надходжень від податку на прибуток підприємств і податку на доходи фізичних осіб у перші місяці повномасштабної війни, що вимагало оперативного впровадження податкових послаблень та спеціальних режимів оподаткування для підтримки бізнесу.

Водночас державний бюджет зіткнувся зі зростанням видаткової частини, насамперед у сфері оборони та безпеки. Дефіцит державного бюджету у 2022 році перевищив 900 млрд грн, що становило понад 20 % ВВП. У 2023—2025 роках дефіцит зберігався на високому рівні, значною мірою покриваючись за рахунок міжнародної фінансової допомоги [8]. Це свідчить про структурний дисбаланс між доходами та видатками бюджету та підвищує вимоги до ефективності податкової політики.

У період воєнного стану держава змушена була застосовувати гнучкі податкові механізми. Зокрема, у березні 2022 р. було запроваджено спрощений режим оподаткування зі ставкою 2 % для платників єдиного податку третьої групи, розширено можливості відтермінування виконання податкових зобов'язань, а також надано пільги для окремих категорій платників [9; 10]. Ці заходи дозволили зберегти економічну активність, однак водночас призвели до тимчасового зменшення бюджетних надходжень.

У 2023—2025 рр., надходження до зведеного бюджету демонстрували тенденцію до поступового відновлення, зокрема за рахунок непрямих податків, ПДФО та військового збору, таблиця 1. Проте структура доходів залишається неста-

Таблиця 1. Основні джерела податкових надходжень до Державного бюджету України у 2022—2025 рр., млрд грн

Надходження	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
ПДВ з ввезених на митну територію України товарів	253,1	366,2	466,1	593,8
ПДФО та військовий збір	148,4	206,9	326,1	321,8
ПДВ з вироблених в Україні товарів	213,9	214,6	268,3	318,0
Податок на прибуток підприємств	117,0	143,8	271,1	243,7
Акцизний податок з ввезених на митну територію України піддакцизованих товарів	41,7	74,8	105,2	147,2
Акцизний податок з вироблених в Україні піддакцизованих товарів	60,7	92,6	105,2	139,4

Джерело: складено автором.

більшою та залежною від макроекономічних факторів, рівня інфляції та валютних коливань.

Таким чином, воєнні дії не лише зменшили виробничий потенціал і податкову базу, а й посилили бюджетні дисбаланси, що обумовлює необхідність трансформації податкової політики в напрямі підвищення її адаптивності, забезпечення стабільності надходжень та одночасної підтримки економічного відновлення.

Тимчасові податкові преференції, запроваджені на початковому етапі повномасштабної війни, продемонстрували результативність переважно у короткостроковому вимірі, оскільки їх фінансування стало можливим завдяки розширенню альтернативних джерел доходів бюджету, зокрема за рахунок міжнародної фінансової допомоги та коштів іноземних держав і міжнародних організацій. Після виконання стабілізаційної функції держава поступово повернулася до реалізації системної податкової політики, спрямованої на відновлення повноцінного фіскального контролю та збалансування бюджетних надходжень.

Зокрема, ухвалення ЗУ "Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період воєнного стану" від 30 червня 2023 року № 3219-IX передбачало припинення можливості застосування спрощеного режиму оподаткування зі ставкою єдиного податку 2 %, а також часткове скасування мораторію на проведення податкових перевірок [11]. Одночасно було відновлено дію положень податкового законодавства щодо контролю за використанням реєстраторів розрахункових операцій як інструменту забезпечення прозорості грошових потоків та детінізації доходів суб'єктів господарювання.

Поряд із цим, попри зобов'язання України щодо посилення інституційної спроможності фіскальних органів та підвищення ефективності адміністрування податків у межах співпраці з МВФ, практика здійснення контрольних заходів свідчить про концентрацію перевірок на платниках податків, які за формальними критеріями віднесені до категорії ризикових. Також було відновлено можливість застосування фінансових санкцій за порушення, встановлені під час таких перевірок, що свідчить про поступовий перехід від надзвичайного податкового режиму до стандартної моделі фіскального регулювання [5].

Необхідно зазначити, економічна нестабільність супроводжується вираженими інфляційними процесами, які безпосередньо впливають на реальну вартість податкових надходжень і структуру доходів бюджету. У 2022 році споживча інфляція перевищила 26 %, що стало наслідком порушення виробничих і логістичних ланцюгів, девальваційних процесів та зростання витрат виробників. Упродовж 2023—2025 років інфляційна динаміка характеризувалася поступовим уповільненням: у 2023 році рівень інфляції становив 5,1 %, у 2024 році зріс до 12 %, а у 2025 році знизився до 8 %. Попри тенденцію до стабілізації, інфляційний тиск залишався суттєвим як для домогосподарств, так і для суб'єктів господарю-

вання. [12]. Інфляція має подвійний вплив на податкову систему. З одного боку, номінальне зростання цін збільшує базу оподаткування для непрямих податків, передусім податку на додану вартість та акцизного податку. З іншого боку, зниження реальної купівельної спроможності населення призводить до скорочення обсягів споживання, зміни його структури на користь товарів першої необхідності та зменшення попиту на продукцію з високою доданою вартістю, що негативно відображається на стабільності надходжень до бюджету.

Інфляційні процеси також впливають на податок на доходи фізичних осіб і податок на прибуток підприємств. Формальне зростання заробітної плати в умовах інфляції не завжди означає збільшення реальних доходів, а отже, не забезпечує пропорційного приросту податкових надходжень у реальному вимірі. Для підприємств інфляція означає зростання витрат на сировину, енергоносії та логістику, що зменшує фінансовий результат і відповідно базу оподаткування податком на прибуток. Таким чином, інфляція створює ілюзію збільшення номінальних податкових надходжень при одночасному зниженні їх реальної вартості, що ускладнює планування бюджетної політики та потребує врахування макроекономічних ризиків у процесі формування податкових рішень.

Також, суттєвим викликом для податкової політики України є необхідність виконання зобов'язань перед міжнародними фінансовими організаціями, насамперед перед Міжнародним валютним фондом. Співпраця з МВФ передбачає дотримання параметрів фіскальної консолідації, забезпечення прозорості бюджетного процесу, підвищення ефективності податкового адміністрування та скорочення дефіциту державного бюджету. Програми фінансової підтримки супроводжуються структурними маяками, які стосуються вдосконалення податкового законодавства, боротьби з ухиленням від оподаткування та розширення податкової бази. Умови співпраці з міжнародними партнерами посилюють вимоги до передбачуваності податкової політики, оскільки від її стабільності залежить довіра інвесторів і кредиторів. Водночас надмірно швидке або фіскально орієнтоване посилення податкового навантаження може негативно вплинути на економічне відновлення, що зумовлює необхідність пошуку компромісу між вимогами міжнародної фінансової дисципліни та внутрішніми соціально-економічними потребами.

Крім того, серйозною проблемою залишається нерівномірний розподіл податкового навантаження між різними групами платників. Відносно висока частка непрямих податків у структурі доходів бюджету означає, що основний податковий тягар фактично покладається на кінцевого споживача, незалежно від рівня його доходів. Така ситуація посилює соціальну нерівність і знижує сприйняття податкової системи як справедливої. Одночасно окремі великі платники податків можуть використовувати складні механізми податкового планування або мінімізації податкових зобов'язань, що створює дисбаланси в системі розподілу податкового тягара.

Вагомим наслідком зазначених диспропорцій є збереження значного рівня тінізації економіки. Це призводить до втрати податкових надходжень, зниження конкурентоспроможності легального бізнесу та поглиблення недовіри до державних інститутів. У таких умовах ефективність податкової політики залежить не лише від рівня ставок або кількості податків, а й від якості адміністрування, рівня цифровізації процесів контролю та формування культури добровільної сплати податків.

Отже, інфляційні ризики, міжнародні зобов'язання та нерівномірність податкового навантаження формують комплексний спектр викликів, які потребують системного перегляду підходів до реалізації податкової політики та її адаптації до умов тривалої економічної нестабільності.

Трансформація податкової політики в умовах економічної волатильності повинна ґрунтуватися на принципах стабільності, передбачуваності та справедливості, що формують основу довіри між державою і платниками податків. Часті зміни податкових ставок, порядку адміністрування або пільгових режимів у кризовий період здатні посилити невизначеність та стримати інвестиційну активність. Тому стратегічним завданням є формування середньострокової податкової стратегії, яка б забезпечувала прогнозованість фіскального середовища та узгоджувалася з бюджетною і монетарною політикою держави. У цьому контексті важливу роль відіграє узгодження податкових змін із параметрами бюджетної політики та макроекономічними прогнозами.

Першочерговим напрямом трансформації є вдосконалення податкового адміністрування шляхом поглибленої цифровізації процесів обліку, контролю та аналітики. Вдосконалення електронного кабінету платника, автоматизованих систем моніторингу податкових ризиків, електронного документообігу та інтеграція інформаційних баз даних сприяють мінімізації людського фактора, зниженню корупційних ризиків та підвищенню рівня добровільної сплати податків. Впровадження цифрових сервісів Державної податкової служби України забезпечує оперативний обмін інформацією між державою і бізнесом, скорочує час на подання звітності та зменшує витрати суб'єктів господарювання на виконання податкових зобов'язань. Крім того, цифровізація створює підґрунт для впровадження ризикоорієнтованого підходу до податкового контролю, що дозволяє концентрувати ресурси контролюючих органів на операціях із підвищеним рівнем ймовірності порушень, не створюючи надмірного тиску на сумлінних платників.

Важливим стратегічним напрямом трансформації є гармонізація податкового законодавства України з нормами Європейського Союзу відповідно до зобов'язань, визначених Угодою про асоціацію між Україною та ЄС. Процес адаптації передбачає поступове наближення українських норм до директив ЄС у сфері непрямого оподаткування, зокрема щодо адміністрування податку на додану вартість, електронної звітності, боротьби з податковими шахрайствами та імплементації міжнародних стандартів прозорості

[13]. Особливе значення має впровадження механізмів протидії розмиванню податкової бази та виведенню прибутку з-під оподаткування відповідно до ініціатив BEPS, що посилює інтеграцію України у глобальну податкову систему. Гармонізація законодавства також сприятиме формуванню сприятливого інвестиційного клімату та підвищенню конкурентоспроможності національної економіки у процесі європейської інтеграції.

Не менш важливим є забезпечення збалансованості між фіскальними потребами держави та необхідністю стимулювання економічної активності. В умовах післявоєнного відновлення податкова політика повинна виконувати не лише функцію мобілізації доходів бюджету, а й функцію каталізатора структурної модернізації економіки. Це передбачає створення сприятливих умов для розвитку малого і середнього підприємництва, підтримку інноваційних секторів, стимулювання інвестицій у виробництво з високою доданою вартістю та експортно орієнтовані галузі. Податкові інструменти можуть застосовуватися у формі інвестиційних податкових кредитів, прискореної амортизації, тимчасових пільг для стратегічних галузей або регіонів, що зазнали найбільших втрат унаслідок воєнних дій.

Водночас податкова підтримка має бути чітко спрямованою на визначені категорії платників та обмеженою в часі, щоб уникнути формування хронічних фіскальних втрат і викривлення конкурентного середовища. Поєднання стабільності податкових правил, цифрової трансформації адміністрування та інтеграції до європейського правового простору створює передумови для формування сучасної податкової моделі, здатної забезпечити фінансову стійкість держави та сприяти довгостроковому економічному зростанню.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Податкова політика держави в умовах економічної нестабільності виступає ключовим інструментом забезпечення фінансової стійкості та економічної безпеки. Україна перебуває на етапі глибокої трансформації податкової системи, що зумовлено як внутрішніми викликами, так і зовнішніми зобов'язаннями. Воєнні дії, інфляційні процеси, значний бюджетний дефіцит і залежність від міжнародної фінансової допомоги зумовили необхідність поєднання фіскальної консолідації зі стимулюванням економічної активності. Сучасні умови потребують формування збалансованої моделі податкової політики, здатної забезпечити достатній рівень бюджетних надходжень без надмірного тиску на бізнес та населення.

Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на розроблення методичних підходів до оцінювання ефективності податкових змін у воєнний та післявоєнний періоди, аналіз впливу цифровізації податкового адміністрування на рівень детінізації економіки, а також формування моделі податкової політики, орієнтованої на забезпечення довгострокової фінансової безпеки держави.

Література:

1. Головай Н. Податкова політика та особливості її реалізації в умовах воєнного часу. Економічні горизонти. 2023. № 3 (25). С. 16—22.
2. Мурашко І. С. Конвергенція податкових систем ЄС та України як інструмент інтеграційної політики: аналітичний дискурс сучасних викликів та стратегічних перспектив фіскальної уніфікації. Київський часопис права. 2025. (1). 114—120.
3. Максименко М., Гмиря В. Податкова політика як складова частина формування бюджету України. Наукові записки. Серія: Право. 2022. № 13. С. 84—90.
4. Горин В.П., Була П.В., Черноус В.С. Податкова політика України в умовах воєнного часу: реалії, безпекові виклики та перспективи подолання. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 18. С. 23—31.
5. Шкромиди Н., Лещук Г. Податкова система України в умовах воєнного стану: виклики для бізнесу та адаптація облікових систем. Український економічний часопис. 2025. (10). 142—147.
6. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення 20.02.2026).
7. Бюджетний кодексу України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення 20.02.2026).
8. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/> (дата звернення 20.02.2026).
9. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 р. № 2120-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text> (дата звернення 20.02.2026).
10. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо особливостей оподаткування та подання звітності у період дії воєнного стану: Закон України від 03.03.2022 р. № 2118-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2118-20> (дата звернення 20.02.2026).
11. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період воєнного стану: Закон України від 30.06.2023 р. № 3219-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3219-20#Text> (дата звернення 20.02.2026).
12. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення 20.02.2026).
13. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Міжнародний документ від 27.06.2014 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення 20.02.2026).
2. Murashko, I.S. (2025), "Convergence of the EU and Ukrainian tax systems as an instrument of integration policy: analytical discourse of modern challenges and strategic prospects of fiscal unification", *Kyivskiy chasopys prava*, vol. 1, pp. 114—120.
3. Maksymenko, M. and Hmyria, V. (2022), "Tax policy as a component of the formation of the State Budget of Ukraine", *Naukovi zapysky. Seriya: Pravo*, vol. 13, pp. 84—90.
4. Horyn, V.P. Bula, P.V. and Chornous, V.S. (2024), "Tax policy of Ukraine under martial law: realities, security challenges and prospects for overcoming", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 18, pp. 23—31.
5. Shkromyda, N. and Leshchuk, H. (2025), "Tax system of Ukraine under martial law: challenges for business and adaptation of accounting systems", *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, vol. 10, pp. 142—147.
6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "The Tax Code of Ukraine" available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (Accessed 20 February, 2026).
7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "The Budget Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (Accessed 20 February, 2026).
8. Ministry of Finance of Ukraine (2026), available at: <https://mof.gov.ua/uk/> (Accessed 20 February, 2026).
9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On Amendments to the Tax Code of Ukraine and other legislative acts of Ukraine regarding the application of norms during the period of martial law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text> (Accessed 20 February, 2026).
10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On Amendments to the Tax Code of Ukraine and other legislative acts of Ukraine regarding the peculiarities of taxation and reporting during the period of martial law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2118-20> (Accessed 20 February, 2026).
11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2023), The Law of Ukraine "On Amendments to the Tax Code of Ukraine and other laws of Ukraine regarding the peculiarities of taxation during martial law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3219-20#Text> (Accessed 20 February, 2026).
12. National Bank of Ukraine (2026), available at: <https://bank.gov.ua/> (Accessed 20 February, 2026).
13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), International Agreement "Association Agreement between Ukraine, of the one part, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, of the other part", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (Accessed 20 February, 2026).

References:

1. Holovai, N. (2023), "Tax policy and peculiarities of its implementation under martial law", *Ekonomichni horizonty*, vol. 3 (25), pp. 16—22.

Отримано редакцією журналу / Received: 20.02.26

Професійно рецензовано / Revised: 02.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

О. П. Карпій,
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу і логістики,
Національний університет "Львівська політехніка", Львів, Україна
ORCIDID: <http://orcid.org/0000-0002-4133-1936>
Н. М. Васильців,
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу і логістики,
Національний університет "Львівська політехніка", Львів, Україна
ORCIDID: <http://orcid.org/0000-0002-4127-2163>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.174

КОНЦЕПЦІЯ DIGITAL MANAGEMENT В СИСТЕМІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ТА МАРКЕТИНГУ ВЛАСНОЇ РЕПУТАЦІЇ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

О. Карпій,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine
Н. Васильців,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

THE CONCEPT OF DIGITAL MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF CUSTOMER SERVICE AND MARKETING OF ONE'S OWN REPUTATION IN THE INTERNATIONAL MARKET

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні концепції *digital management* як підґрунтя інтеграції обслуговування клієнтів і маркетингу власної репутації для підсилення конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Об'єктом дослідження виступає система управління взаємодією з клієнтами та репутаційними комунікаціями компанії у зовнішньому середовищі міжнародних цифрових каналів. В статті охарактеризовано концепцію *digital management* як управлінське підґрунтя інтеграції обслуговування клієнтів та маркетингу власної репутації у зовнішньому середовищі міжнародного ринку. Визначено, що у цифрових каналах конкурентоспроможність підприємства не рідко залежить від послідовності клієнтського шляху, швидкості реакції, прозорості виконання зобов'язань і здатності завершувати проблемні кейси так, щоб зберігалася довіра. Обґрунтовано, що репутація в онлайн середовищі формується не лише інформаційними повідомленнями, а сукупністю щоденних сервісних рішень, які фіксуються у відгуках, рейтингах, згадках у соціальних мережах та на платформах.

The purpose of the study is to theoretically substantiate the concept of *digital management* as the basis for integrating customer service and marketing of one's own reputation to strengthen competitiveness in the international market. The object of the study is the system of managing interaction with customers and reputational communications of the company in the external environment of international digital channels. The article describes the concept of *digital management* as the managerial basis for integrating customer service and marketing of one's own reputation in

the external environment of the international market. It is determined that in digital channels the competitiveness of an enterprise often depends on the consistency of the customer journey, the speed of reaction, the transparency of the fulfillment of obligations and the ability to complete problem cases so that trust is maintained. It is substantiated that reputation in the online environment is formed not only by information messages, but by a set of daily service decisions that are recorded in reviews, ratings, mentions in social networks and on platforms. The interdependence between the process discipline of service, omnichannel interaction, the quality of customer data management and the stability of reputational capital has been established, since contradictory responses, lost appeals and opaque compensation rules quickly turn into public negativity and increase crisis risks. It has been proven that the effective implementation of digital management requires a phased organization of the internal environment of the enterprise, which includes communication standards, escalation scenarios, regular assessment of the causes of complaints, staff training and coordination of responsibilities between service and marketing functions. At the same time, in the global information space, a company's reputation becomes an asset that is easily strengthened by positive reviews and just as quickly destroyed by a wave of negativity, fakes or crisis situations. That is why combining customer service with marketing your own reputation becomes relevant, as trust, speed and predictability of service become key factors in choosing among dozens of international alternatives.

Ключові слова: digital management, клієнтський досвід, обслуговування клієнтів, ділова репутація, маркетинг репутації, міжнародний ринок.

Key words: digital management, customer experience, customer service, business reputation, reputation marketing, international market.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На міжнародному ринку конкуренція не рідко зводиться не лише до ціни чи продукту, а й до якості взаємодії з клієнтом у цифрових каналах, де перший контакт, консультація, купівля, підтримка та повторні продажі відбуваються без фізичної присутності. У такому зовнішньому середовищі концепція digital management постає як необхідне підґрунтя для узгодження клієнтського сервісу, маркетингу та комунікацій у єдиній траєкторії, яка забезпечує стабільний досвід у всіх точках дотику. Відтак, управління на базі застосованих цифрових технологій надає можливість швидше реагувати на запити, персоналізувати пропозиції, підвищувати прозорість виконання зобов'язань, а також накопичувати дані для системної оцінки задоволеності й причин відтоку. Разом із цим у глобальному інформаційному просторі репутація компанії стає активом, який легко підсилюється позитивними відгуками та так само швидко руйнується хвилею негативу, фейками або кризовими ситуаціями. Саме тому поєднання обслуговування клієнтів із маркетингом власної репутації набуває актуальності, оскільки довіра, швидкість і передбачуваність сервісу перетворюються на ключові чинники вибору серед десятків міжнародних альтернатив.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні концепції digital management як підґрунтя інтеграції обслуговування клієнтів і маркетингу власної репутації для підсилення конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Об'єктом дослід-

ження виступає система управління взаємодією з клієнтами та репутаційними комунікаціями компанії у зовнішньому середовищі міжнародних цифрових каналів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В сучасному зовнішньому середовищі міжнародного ринку обслуговування клієнтів і маркетинг власної репутації дедалі більше залежать від того, як підприємство організовує взаємодію з аудиторією у цифрових каналах, як узгоджує стандарти комунікацій між підрозділами, а також як управляє даними про запити, очікування і задоволеність [1—10]. Наприклад, Н. Ситник [1] розкриває управління клієнтським досвідом як стратегічну орієнтацію розвитку бізнесу, підкреслюючи, що цінність для клієнта формується не лише характеристиками продукту, а й сукупністю контактів із компанією на різних етапах взаємодії. О. Сущенко та С. Чайковський [2] аналізують сутність і забезпечення ділової репутації туристичного підприємства, зосереджуючи увагу на тому, що репутація формується як результат сталих уявлень зацікавлених сторін про надійність, якість і відповідальність суб'єкта господарювання. Разом із цим повторне звернення до результатів О. Сущенко та С. Чайковського [3] дає можливість додатково підкреслити, що забезпечення ділової репутації варто розглядати як безперервний процес, який включає підтримку стандартів якості, контроль комунікацій і виявлення факторів, що підривають довіру. О. Зибарева [4] зазначає, що мережеві форми організації економіки змінюють механізми функціонування підприємств, підсилю-

ють значущість взаємодії, партнерських зв'язків і платформних моделей, а також трансформують способи створення і доставки цінності.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У зовнішньому середовищі міжнародного ринку концепція digital management постає як управлінське підґрунтя, яке поєднує обслуговування клієнтів, маркетинг, комунікації та управління даними у єдиному напрямку створення цінності. Йдеться не про окремі інструменти, а про узгоджений спосіб організації процесів, коли клієнт отримує однаково зрозумілий і передбачуваний досвід у різних країнах, мовах і часових поясах. Разом із цим зростає роль швидкості відповіді, прозорості виконання зобов'язань і персоналізації, оскільки клієнт порівнює компанію не лише з локальними конкурентами, а й із глобальними еталонами сервісу. Відтак, управління на базі застосованих цифрових технологій надає можливість централізовано фіксувати звернення, бачити історію взаємодій, будувати сценарії підтримки, підвищувати якість консультацій і забезпечувати повторювані стандарти (табл. 1).

В обслуговуванні клієнтів на міжнародному ринку digital management являється основою керованого клієнтського шляху, коли компанія не лише відповідає на звернення, а й проектує досвід від першого знайомства до післяпродажної підтримки. Водночас ключовим стає вміння працювати з різними очікуваннями клієнтів у різних країнах, де відрізняються звички спілкування, вимоги до швидкості реакції, чутливість до тону відповіді, а також канали, яким довіряють най-

більше. Для цього потрібні спільні стандарти і водночас локалізація, тобто однакова якість процесу при адаптації мовних формулювань, годин роботи, політик повернення та способів оплати. Разом із цим сервіс дедалі більше пов'язаний із маркетингом, оскільки кожна консультація, вирішення претензії чи інформування про затримку формує сприйняття бренду не гірше за рекламну кампанію. Тому управління сервісом має включати контроль точки правди, де клієнт оцінює чесність компанії, її компетентність і готовність нести відповідальність за помилки, а також спроможність завершувати кейси так, щоб клієнт хотів повернутися і рекомендувати компанію іншим (табл. 2).

Маркетинг власної репутації на міжнародному ринку у межах digital management являється системною роботою з довірою, де важливі не лише публікації, а й дисципліна реагування, прозорість, доказовість, а також уміння переводити конфлікт із публічного простору в конструктивну взаємодію. Разом із цим репутація формується у різних шарах зовнішнього середовища, у пошукових системах, на маркетплейсах, у соціальних мережах, у професійних спільнотах, у медіа, а також у приватних рекомендаціях, які не завжди видно аналітиці. Тому концепція має включати постійний моніторинг згадок, оцінювання тональності, виявлення повторюваних причин негативу, а також проактивне формування контенту, який пояснює цінність продукту, підтверджує компетентність команди і демонструє реальні зміни після помилок. Відтак, якісний сервіс і репутаційний маркетинг фактично зливаються, тому що клієнт оцінює бренд че-

Таблиця 1. Зміст концепції digital management для сервісу клієнтів і репутації на міжнародному ринку

Елемент концепції	Практичний зміст у внутрішньому середовищі компанії	Як це працює на репутацію у зовнішньому середовищі
Єдине управління даними про клієнта	Визначення правил збору, зберігання та доступу до даних, формування ролей і відповідальності, контроль якості записів, усунення дублювання, узгодження довідників продуктів і статусів замовлення	Клієнт отримує послідовні відповіді в різних каналах, зменшується кількість суперечливих повідомлень, підвищується довіра до бренду як до надійного партнера
Стандарти сервісу і сценарії взаємодії	Опис ролей, регламентів, шаблонів, ескалацій, часових норм, мовних вимог, правил для складних випадків, навчання співробітників і контроль якості	Відповіді виглядають професійно, не виникає агресивної комунікації, зменшується кількість публічних конфліктів, формується образ відповідального бренду
Омніканальність і єдина черга звернень	Об'єднання пошти, чатів, месенджерів, телефонії, форм з сайту, звернень із маркетплейсів у єдину систему, синхронізація статусів і відповідальних	Публічні скарги на платформах швидше потрапляють у роботу, компанія демонструє уважність, а не байдужість
Використання технологій на базі штучного інтелекту	Автоматизація класифікації звернень, підказки оператору, узагальнення діалогу, виявлення тональності, пошук схожих кейсів, контроль ризикових відповідей і комплаєнсу	Знижується кількість грубих помилок, швидше виявляються потенційні репутаційні інциденти, відповіді стають більш стабільними за якістю

Джерело: сформовано авторами.

Таблиця 2. Клієнтський шлях у digital management

Етап взаємодії	Канали і точки дотику	Стандарти сервісу, які варто закріпити	Дані для аналітики і управління
Знайомство і перший запит	Сайт, сторінки у соціальних мережах, маркетплейси, реклама, форма запиту, чат	Зрозуміла структура інформації, чесні обіцянки щодо строків і можливостей, миттєве підтвердження отримання запиту, коректний тон без тиску	Джерело трафіку, тема запиту, країна і мова, питання, що повторюються, причини відмови, перші бар'єри
Вибір і порівняння	Онлайн консультації, електронна пошта, месенджери, коментарі під публікаціями, сторінки з відгуками	Єдині правила консультації, пояснення умов простими словами, прозора політика повернення, заборона маніпуляцій, відповідь з урахуванням країни і валюти	Причини заперечень, запити щодо гарантії, питання про доставку, зони нерозуміння, порівняння з конкурентами
Купівля і оплата	Кошик на сайті, платіжні системи, маркетплейси, підтвердження замовлення, інформування про статус	Підтвердження ключових умов у письмовому вигляді, зрозумілі статуси, повідомлення про зміни без запізнення, підтримка при збоях оплати	Помилки оплати, країни з підвищеним ризиком відмови, типові причини скасування, частота збоїв інтеграцій
Доставка і отримання	Логістичні трекінги, повідомлення у месенджерах, електронна пошта, звернення до підтримки	Пояснення строків з урахуванням часових поясів, правила для затримок, заздалегідь підготовлені сценарії компенсації, ввічливість і точність	Причини затримок, типові збої перевізників, точки ризику митного оформлення, частота пошкоджень
Післяпродажна підтримка і утримання	Гарантійні звернення, повернення, сервісні заявки, публічні відгуки, програми лояльності	Пріоритет швидкості і справедливості, зрозумілий порядок дій, захист персональних даних, фіксація домовленостей, завершення кейсу з підтвердженням	Причини повернення, дефекти продукту, теми негативних відгуків, повторні покупки, реакції на контент

Джерело: сформовано авторами.

рез те, як компанія говорить, як виконує обіцянки і як поводить у складних ситуаціях. Не рідко саме правильна відповідь на негативний відгук стає сильнішим аргументом, ніж десятки позитивних постів, оскільки показує зрілість управління, повагу до клієнта і здатність компанії вчитись (табл. 3).

Таким чином, концепція digital management у системі обслуговування клієнтів та маркетингу власної репутації на міжнародному ринку являється практично значущою, оскільки поєднує стандарти сервісу, управління даними, омніканальну комунікацію та репутаційні дії в єдиній траєкторії, яка підвищує довіру і зменшує ризики публічних

Таблиця 3. Поетапне впровадження digital management

Фаза впровадження	Ключові дії і результати, які фіксуються документально	Власники процесів у внутрішньому середовищі	Рішення на базі застосованих цифрових технологій, які доречно підключати
Діагностика і формування підґрунтя	Опис клієнтського шляху, карта каналів, інвентаризація точок болю, аудит якості відповідей, оцінка даних і доступів, визначення ключових ризиків і пріоритетів	Керівник сервісу, керівник маркетингу, власник продукту, керівник з даних, представник юридичної функції	Базові системи реєстрації звернень, сховище знань, інструменти збору зворотного зв'язку, дашборди для базової аналітики
Стандартизація сервісу і комунікацій	Регламенти строків відповіді, сценарії ескалації, шаблони з локалізацією, політики компенсацій, правила тону, навчання і контроль якості, запуск системи аудиту діалогів	Керівник контактного центру, керівники змін, відповідальний за якість сервісу, редактор бази знань	Єдина черга звернень, система управління знаннями, інструменти контролю якості, інтеграції з каналами комунікацій
Репутаційне управління і кризові протоколи	Моніторинг згадок, правила відповіді на негатив, маршрутизація публічних скарг у сервіс, сценарії криз, підготовлені позиції, регулярні звіти і коригувальні дії	Керівник комунікацій, керівник сервісу, власник бренду, юридична функція, керівник з ризиків	Інструменти соціального моніторингу, системи керування контентом, аналітика тональності, реєстр інцидентів
Масштабування і технології на базі штучного інтелекту	Пілот автоматизації класифікації і підказок, правила безпеки відповідей, контроль помилок, моделі прогнозу навантаження, удосконалення персоналізації без порушення приватності	Керівник сервісу, керівник з даних, відповідальний за комплаєнс, керівник інформаційної безпеки	Автоматична класифікація звернень, підказки оператору, узагальнення діалогів, виявлення ризикових кейсів, прогнозування піків

Джерело: сформовано авторами.

криз. Разом із цим вона надає компаніям можливість масштабуватися між країнами без втрати якості взаємодії, оперативно виявляти першопричини негативу, покращувати процеси на основі регулярної оцінки звернень, а також формувати стабільний образ бренду через послідовність дій, прозорість і передбачуваність сервісу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Міжнародна діяльність підсилює вимоги до відповідності регуляторним нормам, зокрема до Загального регламенту про захист даних Європейського Союзу, General Data Protection Regulation, а також до етичності персоналізації й прозорості обробки даних, що безпосередньо впливає на репутаційний капітал. Таким чином, тема є актуальною ще й через поширення технологій на базі штучного інтелекту в підтримці клієнтів, аналітиці тональності згадок, прогнозуванні ризиків ескалації скарг та автоматизації рутинних звернень, коли якість управління визначає, чи стане автоматизація джерелом довіри, чи причиною репутаційних втрат. Концепція, яка узгоджує сервіс і репутаційний маркетинг, надає компаніям можливість масштабуватися на різні країни без втрати якості, формувати стійку позицію бренду, зменшувати витрати на кризові реакції та підсилювати довгострокову лояльність клієнтів, що робить дослідження одночасно своєчасним і прикладно значущим.

Література:

1. Ситник, Н. І. Управління клієнтським досвідом як стратегія розвитку бізнесу. Бізнес Інформ, Номер 9, 2021. 216—224
2. Сущенко, О. А., Чайковський, С. Д. Особливості визначення та забезпечення ділової репутації туристичного підприємства. Центральнотуркранський науковий вісник. Економічні науки, Випуск 12 (45), 2024. 149—161.
3. Сущенко, О. А., Чайковський, С. Д. Особливості визначення та забезпечення ділової репутації туристичного підприємства. Центральнотуркранський науковий вісник. Економічні науки, Випуск 12 (45), 2024. 149—161.
4. Зибарева О.В., Кравчук І.П. Формування механізму мережевої економіки на підприємствах: монографія. Чернівці: Технодрук, 2020. 276 с.
5. Гуменна, О. В. Управління клієнтським досвідом, ключ до сталого розвитку організації. Ринкова економіка, сучасна теорія і практика управління, Том 22, Випуск 2 (54), 2023. 55—67.
6. Коломицева, О., Бойко, А., Васильченко, О. Клієнтський досвід і лояльність до бренду у стратегіях маркетингу відносин, аналіз та методологічні аспекти. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія, Економічні науки, Том 25, Випуск 2 (73), 2024. 23—41.
7. Дергачова, В. В., Колешня, Я. О., Голук, В. Я. Цифрова термінологія у стратегіях, сутність, місце та роль діджитал менеджменту. Економічний вісник Національного технічного університету України Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського, Номер 22, 2022. 114—117.
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. Sitnyk, N. I. (2021), "Customer experience management as a business development strategy", *Biznes Inform*, vol. (9), pp. 216—224.
2. Sushchenko, O. A., & Chaikovskiy, S. D. (2024), "Features of defining and ensuring the business reputation of a tourism enterprise", *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk, Ekonomichni nauky*, vol. 12 (45), pp. 149—161.
3. Sushchenko, O. A., & Chaikovskiy, S. D. (2024), "Features of defining and ensuring the business reputation of a tourism enterprise", *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk, Ekonomichni nauky*, vol. 12(45), pp. 149—161.
4. Zybareva, O. V., & Kravchuk, I. P. (2020). *Formuvannia mekhanizmu merezhevoi ekonomiky na pidpriemstvakh* [Formation of a network economy mechanism at enterprises], *Tekhnodruk, Chernivtsi, Ukraine*.
5. Humenna, O. V. (2023), "Customer experience management as a key to sustainable development of an organization", *Rynkova ekonomika, suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, vol. 22, no. 2 (54), pp. 55—67.
6. Kolomytseva, O., Boiko, A., & Vasylchenko, O. (2024), "Customer experience and brand loyalty in relationship marketing strategies, analysis and methodological aspects", *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu, Seriia Ekonomichni nauky*, vol. 25, no. 2 (73), pp. 23—41.
7. Derhachova, V. V., Koleshnia, Ya. O., & Holuk, V. Ya. (2022), "Digital terminology in strategies, essence, place and role of digital management", *Ekonomichni visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut imeni Ihoria Sikorskoho"*, vol. (22), pp. 114—117.
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., Silkyn, O., & Shliakhetko, V. (2024), "Labor migration as an external threat to enterprise personnel security", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 10 (38), pp. 190—201. DOI 10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201.
10. Shtangret, A., & Silkyn, O. (2024), "Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 9 (37), pp. 227—237. DOI 10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237.

Отримано редакцією журналу / Received: 22.02.26

Професійовано / Revised: 02.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

УДК 657:339.9

О. Б. Чорненка,
к. е. н., доцент,
доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів, Україна
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-0900-4003>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.179

ОБЛІКОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

O. Chornenka,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Foreign Economic
and Customs Activities, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

ACCOUNTING ASPECTS OF MANAGING FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF ENTERPRISES

Мета дослідження полягає у формуванні цілісного підходу до організації обліку та обліково-аналітичного забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, з фокусом на достовірність даних, контроль ризиків і підтримку управлінських рішень. Об'єктом дослідження є процеси зовнішньоекономічної діяльності підприємств, включно з експортно-імпортними операціями, валютними розрахунками, митним оформленням і документальним підтвердженням господарських операцій. В статті розкрито облікові аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств як інформаційну та контрольну основу прийняття рішень у зовнішньому середовищі. Визначено, що ключовим завданням обліку є формування зіставних даних у розрізі контрактів, партій, номенклатурних груп і контрагентів, які надають можливість оцінювати маржинальність, повну собівартість постачання, стан дебіторської та кредиторської заборгованості, а також вплив валютних компонентів на фінансовий результат. Обґрунтовано необхідність поєднання фінансового обліку, управлінського обліку та внутрішнього контролю для забезпечення доказовості операцій, простежуваності даних і готовності до митних та податкових перевірок.

The purpose of the study is to form a holistic approach to the organization of accounting and accounting and analytical support for managing foreign economic activities of enterprises, with a focus on data reliability, risk control and support for management decisions. The object of the study is the processes of foreign economic activities of enterprises, including export-import operations, currency settlements, customs clearance and documentary confirmation of business transactions. The article reveals the accounting aspects of managing foreign economic activities of enterprises as an information and control basis for decision-making in the external environment. It is determined that the key task of accounting is the formation of comparable data in terms of contracts, batches, nomenclature groups and counterparties, which provide an opportunity to assess the margin, the full cost of supply, the state of receivables and payables, as well as the impact of currency components on the financial result. The necessity of combining financial accounting, management accounting

and internal control to ensure the evidence of transactions, data traceability and readiness for customs and tax inspections is substantiated. It is established that currency settlements, revaluation of monetary items, exchange rate differences, provisions for expected credit losses, as well as the use of banking instruments require separate analytics that support liquidity management, credit limits and payment terms. The approach to the formation of management reporting on deviations is separately substantiated, which provides management with the opportunity to timely adjust the terms of supply, payment schedules and cost structure. Accounting aspects of managing foreign economic activities of enterprises cover the entire life cycle of an international transaction, from negotiations to post-contractual analysis. Qualitative accounting provides management with a single, verified picture of what exactly is being sold or purchased, under what terms of supply, at what cost, and what financial result is formed at the level of the contract, batch, client, country, and sales channel.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, бухгалтерський облік, управлінський облік, обліково аналітичне забезпечення, експортно імпорتنі операції, валютні розрахунки, курсові різниці, митне оформлення, внутрішній контроль.

Key words: foreign economic activity, accounting, management accounting, accounting and analytical support, export-import operations, currency settlements, exchange rate differences, customs clearance, internal control.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств постає одним із найчутливіших напрямків менеджменту, тому що кожна операція перетинає межу не лише ринків, але й правил. Облікові аспекти в такій діяльності є ключовими, оскільки саме облік надає керівництву перевірені дані для оцінювання маржинальності контрактів, собівартості поставок, реальної структури витрат на логістику, страхування, посередників, а також для контролю дебіторської і кредиторської заборгованості у різних валютах. Разом із цим зовнішньоекономічні операції пов'язані з митним оформленням, податковими наслідками, вимогами до первинних документів, підтвердженням походження товарів, правилами визнання доходів і витрат, а також обліком курсових різниць і валютних розрахунків. Помилки у цих зонах не рідко призводять до донарахувань, штрафів, втрати права на пільги чи затримок на митниці, що прямо впливає на ліквідність і репутацію. Відтак, дослідження облікових аспектів управління зовнішньоекономічною діяльністю є важливим, тому що формує підґрунтя для прозорості, керованості ризиків і стабільності фінансових результатів у зовнішньому середовищі, де правила і умови постійно змінюються.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Мета дослідження полягає у формуванні цілісного підходу до організації обліку та обліково-аналітичного забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, з фокусом на достовірність даних, контроль ризиків і підтримку управлінських рішень. Об'єктом дослідження є процеси зовнішньоекономічної діяльності підприємств, включно з експортно-імпортними операціями, валютними розрахунками, митним оформленням і документальним підтвердженням господарських операцій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Узагальнення науково-практичної літератури дозволяє стверджувати, що наукові джерела охоплюють як концептуальні основи облікового моделювання зовнішньоекономічної діяльності, так і прикладні питання обліку експортно-імпортних операцій, аудиту та адаптації обліку до умов підвищених ризиків [1-10]. Позиція щодо теоретичного трактування зовнішньоекономічної діяльності як об'єкта облікового моделювання найбільш послідовно представлена у праці І. Кононова [3]. Автор зосереджується на тому, що зовнішньоекономічна діяльність як управлінський процес включає різні за природою операції, товари, послуги, розрахунки, зобов'язання, валютні компоненти, і саме ця різноманітність має бути коректно відображена у системі обліку через чітку ідентифікацію об'єктів, їх класифікацію та узгодження економічного змісту з документальним підтвердженням. Прикладний ракурс аналізу та обліку експортно-імпортних операцій розвивають О. Єлісєєва та А. Байєр [2]. Дослідники демонструють, що якість обліку у зовнішньоекономічній діяльності визначається не лише коректністю відображення господарських фактів, але й здатністю системи забезпечити управління операційним циклом, починаючи від формування первинних документів і завершуючи узгодженням розрахунків, контролем дебіторської та кредиторської заборгованості, а також фіксацією витрат, які безпосередньо формують собівартість поставки. М. Татенко та В. Гордолов [1] зазначають, що аудит зовнішньоекономічних операцій потребує системного облікового підґрунтя, яке забезпечує простежуваність кожної операції від контракту до фінансового результату, а також наявність повного пакета підтвердних документів для перевірки правомірності витрат, доходів і розрахунків. В. Вакуленко [5] зазначає, що теоретичні засади обліку зовні-

Таблиця 1. Карта управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності та їх облікове забезпечення

Управлінське рішення	Які облікові дані потрібні	Типові помилки, які знижують керованість
Вибір умов поставки і розподілу витрат між сторонами	Деталізована собівартість за статтями, логістичні витрати, страхування, витрати на брокера, витрати на сертифікацію, аналітика за напрямками постачання і складськими операціями	Невірне віднесення логістики до періоду, змішування витрат різних партій, відсутність розшифрування послуг експедитора, нечіткий зв'язок витрат з конкретним контрактом
Формування експортної ціни або закупівельної ціни імпорту	Дані про мінімально допустиму маржу, повна собівартість, витрати на фінансування відстрочки платежу, оцінка валютного ризику, оцінка ризику прострочення дебіторської заборгованості	Ігнорування вартості відстрочки, неповний перелік витрат на обслуговування платежів, відсутність аналітики за контрагентом, необгрунтована знижка без облікового підтвердження
Планування запасів для міжнародних поставок	Дані про оборотність, терміни доставки, витрати на зберігання, ризику псування і морального старіння, аналітика по залишках у розрізі партій і серій	Некоректні залишки через несвочасне оприбуткування, відсутність партійного обліку, ігнорування витрат на зберігання, слабка інтеграція складу і бухгалтерії
Контроль дебіторської заборгованості іноземних покупців	Дані про строки оплати, кредитні ліміти, прострочення, причини розбіжностей по інвойсах, історію платежів і рекламаций	Відсутність лімітів, відвантаження без підтвердження платежу, слабка дисципліна звірок, неточні підстави для визнання доходу
Післяконтрактний аналіз ефективності	Порівняння планових і фактичних витрат, аналіз відхилень, оцінка причин затримок, оцінка впливу курсу валют, аналіз рекламаций і штрафів	Аналіз без прив'язки до конкретного контракту, відсутність пояснення відхилень, дані в різних системах без узгодження, розрізненість документів

Джерело: сформовано автором.

шньоекономічної діяльності у нашій країні мають адаптуватися до середовища підвищеної невизначеності, де управлінські рішення потребують більш оперативної інформації, а система контролю має бути зорієнтована на превентивне виявлення ризиків і захист ліквідності.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Облікові аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств охоплюють весь життєвий цикл міжнародної операції, починаючи від переговорів і закінчуючи післяконтрактним аналізом. Якісний облік надає керівництву єдину, перевірену картину того, що саме продається або закуповується, на яких умовах постачання, з якою собівартістю, і який фінансовий результат формується на рівні контракту, партії, клієнта, країни, каналу збуту. У такій діяльності особливо важливо правильно структурувати витрати, тому що логістика, експедирування, страхування, митно-брокерські послуги, сертифікація, зберігання, простої на кордоні, а також витрати на маркування і пакування можуть істотно змінювати маржинальність. Разом із цим управлінське рішення про ціну і умови поставки неможливе без аналітики за умовами контракту, моментом переходу ризиків, строками і способами оплати, а також без облікової підтримки в частині визнання доходів, витрат і руху запасів (табл. 1).

У зовнішньоекономічній діяльності облік одночасно виконує функцію інформаційної підтримки та функцію підтвердження відповідності вимогам регулювання. Митні процедури, податкові наслідки, правила підтвердження походження, вимоги щодо первинних документів, обґрунтування вартості, наявність дозвільних документів, а також дотримання обмежень щодо окремих товарів створюють складну систему, де кожна прогалина

відображається фінансовими втратами. Важливість теми полягає в тому, що облік має забезпечити доказовість операцій, простежуваність даних і готовність до перевірок, а також має надавати керівництву інструменти превентивного контролю, щоб ризики виявлялися до того, як виникне простій, штраф або блокування поставок. Разом із цим підвищується роль внутрішніх політик, наприклад політик щодо збереження документів, правил узгодження контрактів, правил визнання витрат на митне оформлення, порядку контролю товарних кодів і ставок платежів, порядку документування послуг нерезидентів (табл. 2).

Таблиця 2. Матриця відповідності обліку вимогам регулювання для зовнішньоекономічної діяльності

Сфера регулювання	Що саме повинно бути відображено в обліку	Які документи підтверджують правомірність і точність
Митне оформлення і митні платежі	Коректна класифікація товару, коректна митна вартість, правильне віднесення мита і зборів до собівартості або витрат періоду, відображення коригувань	Митна декларація, рішення митного органу, інвойс, контракт, специфікація, транспортні документи, підтвердження платежів, документи щодо коригування митної вартості
Податкові наслідки міжнародних операцій	Коректне відображення бази оподаткування, узгодженість дат, підтвердження права на податкові режими, розділення операцій за ставками і підставами	Податкові документи, митні документи, первинні документи на поставку, договори, акти, накладні, банківські виписки, листування щодо умов
Підтвердження походження і відповідності товарів	Облік витрат на сертифікацію, відображення обмежень щодо товарів, контроль партій і серій, зв'язок сертифікатів з конкретними поставками	Сертифікати походження, сертифікати якості, декларації відповідності, протоколи випробувань, маркувальні документи, партійні реєстри
Контроль операцій з нерезидентами і договірна дисципліна	Облік авансів, забезпечень, штрафів, пені, комісій, а також контроль умов оплати і виконання робіт або послуг	Контракти, додаткові угоди, акти виконаних робіт, інвойси, банківські документи, підтвердження доставки, претензійні документи
Трансфертне ціноутворення у взаємодії з пов'язаними сторонами	Документоване обґрунтування цін, аналітика порівнянності, підтвердження функцій і ризиків сторін, коректні розкриття у звітності	Договори, політики ціноутворення, розрахунки порівнянних цін, внутрішні звіти, управлінська аналітика, підтвердження ринкових умов

Джерело: сформовано автором.

Таблиця 3. Облік валютних розрахунків і фінансових інструментів у зовнішньоекономічній діяльності

Типова ситуація	Як облік має відображати операцію	Які показники важливо відстежувати для управління
Експорт з відстрочкою платежу у валюті	Визнання доходу за умовами контракту і моментом виконання зобов'язань, відображення дебіторської заборгованості як монетарної статті, регулярна переоцінка і фіксація курсових різниць	Частка прострочень, середній строк оплати, вплив курсу на маржу, концентрація ризику на одному покупці, прогноз грошових надходжень по тижнях
Імпорт з авансом і довгим строком доставки	Відображення авансу, контроль його закриття поставкою, коректне формування первісної вартості запасів, включно з митними платежами і логістикою, контроль різниці між авансом і інвойсом	Тривалість циклу від авансу до оприбуткування, частка авансів без закриття, ризик заморожування коштів, відхилення фактичної собівартості від планової
Розрахунки через акредитив або банківську гарантію	Відображення комісій і витрат на банківське забезпечення, контроль умов виконання акредитиву, фіксація платежів і документів, що запускають оплату	Вартість фінансування контракту, частота розбіжностей у документах, строк отримання коштів, ризик відмови банку через невідповідність пакета
Курсові коливання при змішаних валютах ціни і платежу	Коректна ідентифікація монетарних статей, регулярна переоцінка, прозоре відображення курсових різниць, управлінська аналітика окремо від операційної маржі	Чутливість прибутку до зміни курсу, частка валютних витрат, валютна позиція по періодах, оцінка ефективності умов контракту

Джерело: сформовано автором.

У міжнародних контрактах валюта ціни і валюта платежу можуть відрізнятися, оплата може бути авансовою, частковою, з відстрочкою, або через банківські інструменти, тому облік має точно відображати монетарні статті, переоцінку, фінансові доходи і витрати, а також вплив курсових коливань на результати. Разом із цим керівництву потрібні не лише бухгалтерські проводки, але й управлінські звіти, які показують сценарії руху грошових коштів, чутливість маржі до зміни курсу, і реальну вартість фінансування відстрочки платежів. Поглиблене розкриття теми включає облік резервів під очікувані кредитні збитки, оцінювання надійності контрагентів, узгодження графіків поставок і платежів, а також контроль банківських комісій і витрат на гарантії. Водночас важливим є облік хеджування, якщо підприємство застосовує інструменти страхування валютного ризику, тому що без належного документування і коректного відображення такі операції можуть спотворювати фінансові результати (табл. 3).

Таким чином, облікові аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств підсумково являються центральною основою для точного визначення фінансового результату за контрактами, доказовості операцій перед контролюючими органами, а також для зниження валютних, митних, податкових і договірних ризиків. Разом із цим належно організований облік надає керівництву своєчасну аналітику щодо собівартості, маржинальності, дебіторської заборгованості, курсових різниць і ефективності логістики, що підсилює керованість грошових потоків, дисципліну виконання

контрактів і конкурентність підприємства у зовнішньому середовищі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підприємствам потрібні рішення на базі застосованих цифрових технологій, які забезпечують наскрізний електронний документообіг, узгодження контрактів, контроль відповідності інвойсів, транспортних документів і митних декларацій, а також автоматизоване відстеження виконання умов поставки та платежів. Водночас технології на базі штучного інтелекту можуть надавати додаткову підтримку через виявлення нетипових операцій, прогнозування грошових потоків за контрактами, підказки щодо ризиків прострочення, а також через підсилення внутрішнього контролю і комплаєнсу. Разом із цим зростають очікування банків, інвесторів, аудиторів і державних органів влади щодо прозорості розрахунків, обґрунтованості цін у внутрішньогрупових операціях, належного розкриття валютних ризиків і достовірності фінансової звітності.

Література

1. Татенко М.Ю., Гордополов В.Ю. Облікове забезпечення аудиту зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу. № 14, 2024. Агросвіт. С. 28—35.
2. Єлісєєва О.К., Байєр А.Г. Аналіз та облік експортно-імпортних операцій виробничо-торговельного

підприємства. № 1, 2021. Управління змінами та інновації. С. 42—47.

3. Кононов І.І. Сутність зовнішньоекономічної діяльності як об'єкта облікового моделювання. № 5, 2020. Бізнес Інформ. С. 79—86.

4. Прокопишин О., Лега О., Тютюнник С., Гуменюк І. Обліково-аналітичне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в розрізі її видів. № 32, 2025. Вісник Львівського національного університету природокористування. Економіка. С. 55—62.

5. Вакуленко В.Л. Теоретичні засади бухгалтерського обліку зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах воєнного стану. Випуск 6 (15), 2024. Цифрова економіка та економічна безпека. С. 253—260.

6. Краєвський В., Скорик О. Інституційна трансформація механізмів обліково-аналітичного супроводу зовнішньоекономічних операцій. № 1 (92), 2025. Галицький економічний вісник. С. 67—76.

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. Tatenko, M. Yu., & Hordopolov, V. Yu. (2024), "Accounting support for auditing foreign economic activity of agribusiness enterprises", *Ahrosvit*, vol. 14, pp. 28—35.

2. Yeliseieva, O. K., & Baiier, A. H. (2021), "Analysis and accounting of export-import operations of a manufacturing and trading enterprise", *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, vol. 1, pp. 42—47.

3. Kononov, I. I. (2020), "The essence of foreign economic activity as an object of accounting modeling", *Biznes Inform*, vol. 5, pp. 79-86,

4. Prokopyshyn, O., Leha, O., Tiutiunnyk, S., & Humeniuk, I. (2025), "Accounting and analytical support of foreign economic activity of enterprises in our country by its types", *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu pryrodokorystuvannia, Ekonomika*, vol. 32, pp. 55—62.

5. Vakulenko, V. L. (2024), "Theoretical foundations of accounting for foreign economic activity of enterprises under martial law", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 6 (15), pp. 253—260.

6. Kraievskyi, V. and Skoryk, O. (2025), "Institutional transformation of mechanisms of accounting and analytical

support for foreign economic operations", *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 1 (92), pp. 67—76.

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., Silkyn, 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: 22.02.26

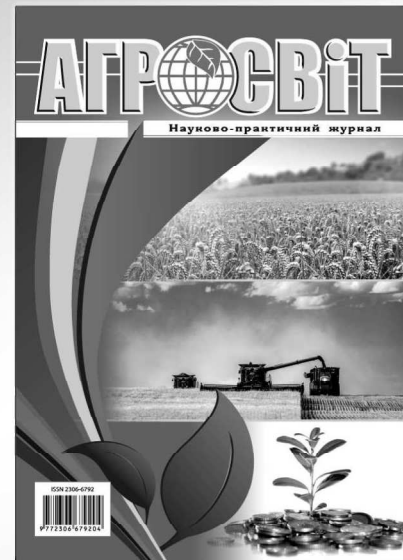
Процеженовано / Revised: 02. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

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

Г. В. Марків,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С.З. Гжицького

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5292-0982>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.184

ЛЕГАЛІЗАЦІЯ РИНКУ ВІРТУАЛЬНИХ АКТИВІВ ТА Е-ГРИВНІ В УКРАЇНІ: РЕГУЛЯТОРНІ ВИКЛИКИ ТА ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ

H. Markiv,

PhD, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance,

Lviv National University of Veterinary Medicine and S.Z. Grzycki

LEGALIZATION OF THE VIRTUAL ASSETS MARKET AND E-HRYVNIA IN UKRAINE:
REGULATORY CHALLENGES AND INVESTMENT POTENTIAL OF THE FINANCIAL SECTOR

Цифровізація фінансового сектору зумовлює трансформацію традиційних фінансових ринків та механізмів державного регулювання. Одним із ключових елементів цього процесу є формування та легалізація ринку віртуальних активів, зокрема криптоактивів і цифрових валют центральних банків. В Україні ринок віртуальних активів тривалий час функціонував поза межами комплексного правового регулювання, що стримувало його інтеграцію у фінансову систему та обмежувало інвестиційний потенціал.

Метою статті є комплексне дослідження легалізації ринку віртуальних активів в Україні як драйвера розвитку фінансового сектору, а також оцінка регуляторних викликів і можливостей для інвесторів. У дослідженні застосовано методи системного та порівняльного аналізу, узагальнення наукових підходів, аналізу нормативно-правових актів і офіційних статистичних даних.

У статті проаналізовано сучасний стан нормативно-правового регулювання віртуальних активів в Україні, розкрито роль криптоактивів у розвитку фінансових технологій та охарактеризовано е-гривню як потенційну цифрову валюту центрального банку. Визначено основні ризики та інституційні обмеження, що супроводжують процес легалізації крипторинку, а також обґрунтовано можливості залучення інвестицій за умови формування прозорого регуляторного середовища.

Зроблено висновок, що легалізація ринку віртуальних активів у поєднанні з впровадженням е-гривні може стати важливим чинником модернізації фінансового сектору України та підвищення його стійкості в умовах цифрової економіки.

The digital transformation of the financial sector has become a key driver of changes in global financial markets and regulatory frameworks. One of the most significant elements of this transformation is the development and legalization of virtual asset markets, including crypto-assets and central bank digital currencies. In Ukraine, the virtual asset market has long operated outside a comprehensive legal framework, limiting its integration into the financial system and constraining investment potential. The rapid expansion of digital technologies and cross-border financial flows further intensifies the need for clear and adaptive regulation in this sphere. In this context, aligning national legislation with international standards has become a strategic priority for ensuring transparency and financial stability. Moreover, the institutionalization of virtual assets creates preconditions for strengthening investor protection and mitigating systemic risks.

The purpose of this article is to provide a comprehensive analysis of the legalization of the virtual asset market in Ukraine as a driver of financial sector development, as well as to assess regulatory challenges and investment opportunities. The study applies methods of systemic and comparative analysis, synthesis of academic approaches, examination of legal regulations, and analysis of official statistical data. Particular attention is devoted to assessing the compliance of Ukrainian regulatory initiatives with European integration processes and global best practices. The research also evaluates the potential macroeconomic effects of integrating virtual assets into the formal financial system. In addition, the article explores the role of public institutions in shaping an effective supervisory and enforcement framework.

The article examines the current regulatory framework for virtual assets in Ukraine, analyzes the role of crypto-assets in the development of financial technologies, and characterizes the e-hryvnia as a prospective central bank digital currency. Key regulatory risks and institutional constraints associated with the legalization of the crypto market are identified, while potential investment opportunities arising from the establishment of a transparent regulatory environment are substantiated. The analysis highlights the importance of balancing innovation incentives with consumer protection and financial monitoring requirements. It also considers taxation mechanisms and anti-money laundering compliance as critical components of sustainable market development. Furthermore, the study outlines possible scenarios for cooperation between state authorities and private fintech actors.

The study concludes that the legalization of the virtual asset market combined with the introduction of the e-hryvnia may become a significant factor in modernizing Ukraine's financial sector and enhancing its resilience within the digital economy. Such reforms are expected to stimulate capital inflows, foster technological innovation, and improve the competitiveness of domestic financial institutions. At the same time, effective implementation will require coordinated institutional efforts, regulatory clarity, and continuous adaptation to global digital trends. Ultimately, the successful integration of virtual assets into Ukraine's financial architecture may contribute to long-term economic growth and deeper participation in the global financial ecosystem.

Ключові слова: Віртуальні активи, криптоактиви, е-гривня, цифрова валюта центрального банку, фінансовий сектор, інвестиції, державне регулювання.

Key words: virtual assets, crypto-assets, e-hryvnia, central bank digital currency, financial sector, investments, regulation.

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

У сучасній глобальній економіці фінансовий сектор зазнає глибокої трансформації під впливом цифрових технологій, розвитку фінтех-екосистем та поширення віртуальних активів. Криптоактиви та цифрові валюти центральних банків дедалі частіше розглядаються не лише як інноваційні фінансові інструменти, а і як елементи нової архітектури фінансових ринків. Для держав із перехідною економікою, зокрема України, легалізація ринку віртуальних активів набуває стратегічного значення.

Відсутність комплексного правового регулювання ринку криптоактивів в Україні протягом тривалого часу призводила до функціонування значної частини операцій у тіньовому секторі, втрати потенційних податкових надходжень та обмеження інституційної участі фінансових установ. Одночасно активне використання криптоактивів населенням та бізнесом свідчить про сформований попит на такі фінансові інструменти.

Практичне значення досліджуваної проблеми полягає у пошуку балансу між стимулюванням інновацій та забезпеченням фінансової стабільності. З наукової точки зору актуальним є аналіз взаємодії легалізації крип-

тоактивів та впровадження е-гривні як цифрової валюти центрального банку в контексті розвитку фінансового сектору та інвестиційного середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання легалізації ринку віртуальних активів, включно з криптоактивами та перспективами запровадження цифрових валют центральних банків (CBDC), активно досліджується як в Україні, так і за її межами. Низка наукових робіт фокусуються на нормативно правовому регулюванні криптовалют, гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами та оцінці потенційних економічних ефектів цифровізації фінансових систем. Проте ці дослідження, хоч і започатковують розгляд ключових аспектів проблеми, не охоплюють у повному обсязі комплексний вплив легалізації криптоактивів і впровадження е-гривні на інвестиційний клімат і розвиток фінансового сектору України — саме це є предметом даної статті.

Так, у праці Ірини Устинові та Руслана П'єцова проаналізовано правові рамки запровадження е-гривні як інструменту реформування фінансової системи України, підкреслюючи необхідність побудови CBDC із урахуванням глобальних підходів до електронних грошей та контролю фінансових потоків [24]. Дослідження ак-

центує увагу на ключових концептуальних засадах CBDC, але не дає повної оцінки економічних і інвестиційних наслідків його впровадження для національного фінансового сектору.

Дослідження Г. М. Дарчика розглядає сучасний стан правового регулювання криптовалют в Україні та порівнює національні та зарубіжні підходи до понять "криптовалюта" й "віртуальний актив", визначаючи правові колізії та перспективи їх вирішення в контексті розвитку фінансових технологій [18]. Ця праця започаткувала системний правовий аналіз, проте не переходить до кількісної оцінки впливу регулювання на реальні економічні показники.

Іванна Гула та Юліана Кузів аналізують особливості регулювання криптовалют у банківській системі України, підкреслюючи необхідність не лише правового оформлення криптоактивів, але й створення ефективних механізмів нагляду, ліцензування та боротьби із фінансовими злочинами [17]. Автори наголошують на важливості балансу між стимулюванням інновацій та забезпеченням фінансової стабільності, однак не пропонують інтегрованого бачення, як ці підходи вплинуть на інвестиційний клімат в умовах легалізації ринку.

У контексті гармонізації правових підходів В. І. Воєводіна досліджує питання адаптації українського законодавства щодо криптоактивів до норм Європейського Союзу, зокрема регламентів MiCA та відповідної класифікації цифрових активів [16]. Це підтверджує необхідність уніфікації термінології та практик для забезпечення сумісності українського ринку з європейськими стандартами, але не дає оцінки структурних ефектів такої гармонізації на фінансовий сектор.

Крім того, практичні аспекти формування законодавчої бази в Україні висвітлюються у хронологічному аналізі становлення регулювання криптовалютної сфери, що дозволяє відстежити розвиток правового поля за останні роки — від періодичних спроб законодавчого врегулювання до ухвалення сучасних законів про віртуальні активи [21, 22]. Хоча ці публікації репрезентують еволюцію підходів, вони не узагальнюють економічні наслідки цих змін для інвестицій та фінансового розвитку.

Нарешті, низка медіапублікацій та аналітичних оглядів українських ЗМІ містить актуальні дані про перебіг законодавчого процесу на рівні парламенту, включно з розглядом законопроектів у першому читанні, дискусіями щодо оподаткування криптоактивів та позицією регуляторів щодо цифрових валют [12], що підсилює практичну складову академічних досліджень. Проте медіаогляди, за своєю природою, не пропонують глибокого наукового аналізу впливу крипторинку на макроекономічні показники та інвестиційну поведінку.

Таким чином, попередні дослідження започаткували розгляд ключових складових проблеми — нормативно правового врегулювання, концептуальних основ CBDC, механізмів контролю та міжнародної гармонізації. Водночас у науковій літературі недоотримано цілісного аналізу взаємозв'язків між легалізацією криптоактивів, впровадженням е гривні та їхнім впливом на фінансовий сектор, інвестиційні можливості та економічну стабільність України — саме це становить предмет і наукову новизну даної статті.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є дослідження процесу легалізації ринку віртуальних активів в Україні як чинника розвитку фінансового сектору та оцінка можливостей і ризиків для інвесторів у сучасному регуляторному середовищі. Для досягнення цієї мети проведено аналіз нормативно-правового регулювання віртуальних активів в Україні та його відповідності міжнародним стандартам, оцінено економічний потенціал криптоактивів і е-гривні, виявлено ключові регуляторні виклики та інституційні обмеження, а також обґрунтовано можливості залучення інвестицій у контексті легалізації крипторинку та формування прозорого регуляторного середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Криптоактиви виконують як інвестиційну, так і інноваційну функції, сприяючи розвитку фінансових технологій і децентралізованих фінансових сервісів (DeFi, NFT, смарт-контракти). Вони стимулюють появу нових фінансових продуктів, сприяють підвищенню ефективності платежів та розширюють доступ до інвестицій для широкого кола учасників ринку. Легалізація ринку криптоактивів дозволяє зменшити частку тіньових операцій та формує передумови для розвитку прозорості і регульованої інфраструктури криптопослуг, що у свою чергу створює можливості для збільшення державних доходів та підтримки економічного зростання.

З точки зору бюджету, легалізація крипторинку має значний потенціал. За оцінками експертів і даними Міністерства фінансів України, можна очікувати збільшення бюджетних надходжень у середньо- та довгостроковій перспективі (табл. 1).

Таблиця 1. Потенційні бюджетні надходження від легалізації ринку криптоактивів в Україні

Рік	Мінімальна оцінка, млрд грн	Максимальна оцінка, млрд грн
2026	14	20
2027	16	22
2028	18	25

Джерело: складено автором на основі даних Міністерства фінансів України та експертних оцінок.

Аналіз таблиці 1 свідчить, що легалізація ринку криптоактивів може стати вагомим інструментом наповнення бюджету, а також мотиватором для розвитку інноваційного бізнесу у сфері фінансових технологій. Крім того, очікуване зростання доходів дозволяє державі вкладати ресурси у модернізацію фінансової інфраструктури та підтримку цифрових ініціатив.

В останні роки Україна посідає одне з провідних місць у світі за проникненням криптовалют серед населення. Це пояснюється поєднанням економічних чинників (інфляційний тиск, нестабільність традиційної валюти) та технологічних (зростання доступності криптогаманців та бірж).

За даними Chainalysis та Disruption Banking (2025), приблизно 15—16 % населення України, тобто близько 6,5 млн осіб, мають досвід використання криптовалют для інвестицій або транзакцій. Загальний обсяг inflows криптовалют за період липень 2023-червень 2024 оцінюється

ся у \$106 млрд, що демонструє значну активність на ринку.

Для розуміння масштабів ринку доцільно розглянути ключові показники його використання серед населення та бізнесу.

Зростання популярності криптовалют формує запит на правове регулювання, яке дозволить інтегрувати ці активи у фінансову систему та залучити інституційних інвесторів.

Нижче наведено узагальнені дані про використання криптовалют в Україні за 2023—2025 роки, які демонструють масштаби проникнення цифрових активів (табл. 2).

Таблиця 2 демонструє високий рівень зацікавленості населення у криптоактивах. Суттєві обсяги inflows та витрат на Bitcoin свідчать про те, що криптоактиви стають реальною складовою фінансової поведінки українських громадян. Ці дані обґрунтовують необхідність розробки правових і регуляторних механізмів для інтеграції криптовалют у національну фінансову систему.

Сучасний крипториниок є глобальною інфраструктурою з трильйонами доларів щорічних торгів, яка охоплює спотові та деривативні операції, децентралізовані фінансові сервіси (DeFi), токенизовані активи та NFT-проекти. Україна займає помітну позицію серед країн світу за рівнем проникнення криптовалют серед населення, входячи до топ-10 країн за часткою громадян, що користуються цифровими активами. Висока активність українських інвесторів та підприємств у спотових і деривативних операціях підкреслює потенціал країни стати важливим гравцем на глобальному ринку криптоактивів.

Глобальний ринок криптовалют продовжує демонструвати динамічне зростання, що створює як нові інвестиційні можливості, так і ризики. За даними CoinGecko та Minfin (2024—2025), загальний річний обсяг торгів у світі перевищує \$36 трлн, а щомісячний обсяг спотових операцій у серпні 2025 року становив близько \$1,86 трлн. Висока волатильність провідних криптовалют, зокрема BTC, де середня ціна у червні 2025 року досягла \$107167, свідчить про суттєвий інвестиційний потенціал, водночас підкреслюючи важливість належного регуляторного контролю та управління ризиками для учасників ринку [4, 11, 12].

Для аналізу впливу глобального ринку на Україну наведено статистику обсягів торгів криптовалютами у світі, що відображає масштаби та потенційні ризики для національної фінансової системи. Ця інформація дозволяє оцінити не лише можливості для інвесторів та фінансових установ, але й необхідність формування прозорого регуляторного середовища та законодавчої бази, що забезпечує захист учасників ринку та інтеграцію українського криптопростору у глобальну економіку (табл. 3).

Таблиця 3 відображає зростання глобальних обсягів торгів криптовалютами протягом 2023—2025 років, що свідчить про нарощування ліквідності на ринку та підвищення інвестиційного потенціалу. Динаміка щомісячного обсягу спотових операцій демонструє поступове зростання активності учасників ринку, а підвищення середньої ціни BTC відображає збереження високої волатильності та супутніх ризиків.

Таблиця 2. Основні показники використання криптоактивів в Україні (2023—2025)

Показник	Значення
Частка населення, що використовує криптовалюту (2025)	≈ 15–16 % населення (~6,5 млн)
Обсяги криптовалютних inflows (липень 2023—червень 2024)	\$106 млрд
Сума витрат українців на Bitcoin (покупки)	≈ \$882 млн
Частка власників у загальному людському капіталі	≈ 11 %

Джерело: складено автором на основі [5, 8, 10].

Ці дані підтверджують необхідність правового регулювання крипторинику та інтеграції його інструментів у національні фінансові системи, зокрема в Україні.

Легалізація криптоактивів у поєднанні з впровадженням е-гривні створює сприятливі умови для модернізації платіжної системи України та зниження інвестиційних і фінансових ризиків. Водночас ці два види цифрових активів виконують різні функції у фінансовому секторі та мають відмінні характеристики.

Криптоактиви, зокрема Bitcoin, Ethereum та інші токени, мають децентралізовану природу, що забезпечує автономність і свободу від державного контролю. Водночас вони характеризуються високою волатильністю, обмеженою законодавчою базою та відсутністю державних гарантій, що збільшує ризики для інвесторів і фінансових установ. Їхня емісія часто є обмеженою алгоритмічно або залежить від ринкових механізмів, а прозорість транзакцій визначається технологією блокчейн.

На противагу цьому, е-гривня, як цифрова валюта центрального банку (CBDC), забезпечує стабільність цін, державні гарантії та прозорість усіх транзакцій. Вона має централізовану емісію, регулюється Національним банком України та інтегрується у офіційну платіжну систему країни. Це дозволяє знизити ризики волатильності, створити надійний інструмент для розрахунків у національній економіці та стимулювати розвиток інноваційних фінансових продуктів.

Нижче наведено порівняльну характеристику основних аспектів криптоактивів та е-гривні, що демонструє їх відмінності з точки зору емісії, волатильності, правового статусу та функціональної ролі у фінансовій системі. Це дозволяє зрозуміти, як поєднання децентралізованих криптовалют та CBDC може створити збалансоване та прозоре регуляторне середовище, яке стимулює інвестиції та розвиток цифрових фінансових сервісів.

Е-гривня здатна стати механізмом зниження ризиків та підвищення інвестиційної привабливості національ-

Таблиця 3. Динаміка глобальних ринкових обсягів торгів криптовалютами

Показник	Значення (2023)	Значення (2023)	Значення (2023)	Динаміка змін (2023–2025, %)
Загальний обсяг торгів за рік	\$36 трлн+	\$36 трлн+	\$36 трлн+	+13,9 %
Щомісячний обсяг спотових торгів	\$1,72 трлн	\$1,72 трлн	\$1,72 трлн	+8,1 %
Волатильність BTC (ціна, червень 2025)	~\$94 500	~\$94 500	~\$94 500	+13,3 %

Джерело: складено автором на основі [4, 7, 11, 12].

ного ринку. Це формує умови для інтеграції криптовалютів у банківську систему та стимулювання розвитку фінтех-інновацій (табл. 4).

Варто зазначити, що поєднання легалізації криптовалютів і впровадження е-гривні створює комплексний ефект для модернізації фінансового сектору України. Важливим кроком для розуміння потенційного впливу легалізації є вивчення структури ринку криптовалютів та взаємозв'язків між його ключовими сегментами.

Сучасний крипториннок складається з декількох взаємопов'язаних компонентів: класичні криптовалюти (BTC, ETH та інші), токени децентралізованих фінансових платформ, стейблкоїни, NFT та інші цифрові активи, а також інфраструктурні сервіси — біржі, платіжні шлюзи, криптокошельки та технологічні провайдери. Кожен із цих сегментів взаємодіє як між собою, так і з традиційними фінансовими установами, створюючи комплексну екосистему, яка одночасно формує можливості для інвестицій і нові ризики для учасників ринку.

Легалізація ринку криптовалютів забезпечує нормативну визначеність для всіх його учасників, що підвищує довіру інвесторів і стимулює розвиток інноваційних фінансових продуктів. Водночас запровадження е-гривні як державного цифрового інструменту підсилює стабільність та прозорість транзакцій, знижує ризики волатильності та інтегрує ринок у офіційну фінансову систему. Поєднання цих двох напрямів формує умови для прозорого та ефективного функціонування ринку, що сприяє збільшенню бюджетних надходжень, модернізації платіжної інфраструктури та залученню інвестицій.

Для більш наочного розуміння внутрішньої структури ринку криптовалютів доцільно розглянути ключові сегменти та їх взаємозв'язки. На рисунку 1 представлено схему, що ілюструє структуру криптовалютного ринку, його основні компоненти та взаємодію з інвесторами, фінансовими установами та регуляторними органами. Ця схема допомагає зрозуміти, як легалізація та інтеграція е-гривні можуть впливати на кожен із сегментів, сприяючи створенню більш прозорого та стабільного фінансового середовища.

Ця схема показує, що ринок криптовалютів складається не лише з біткойна та етереуму, а й із stablecoins та DeFi-продуктів, які забезпечують транзакційні потоки та інвестиційні можливості.

Таблиця 4. Порівняльна характеристика криптовалютів та потенційної е-гривні

Критерій	Криптовалюти	Е-гривня	Пояснення
Емітент	Децентралізовано	Національний банк України	CBDC матиме державну підтримку
Правовий статус в Україні	Обмежений, не засіб платежу	Запланована платіжна функція	Легалізація е-гривні забезпечить правові гарантії
Волатильність	Висока	Низька	CBDC стабільніша за децентралізовані токени
Інвестиційні ризики	Високі	Державні гарантії	Мінімізація ризиків для інвесторів

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 18, 19, 20, 24].

Для повного розуміння потенційного впливу легалізації криптовалютів на фінансовий сектор України необхідно детально проаналізувати механізми їх взаємодії з національною фінансовою системою та регулюючими органами. Взаємозв'язок між криптовалютами, банківським сектором, платіжними системами та регуляторними органами визначає рівень прозорості ринку, можливості для інвестицій і ступінь ризиків, пов'язаних із волатильністю цифрових активів.

Легалізація ринку криптовалютів забезпечує нормативну визначеність для всіх учасників і дозволяє інтегрувати децентралізовані фінансові інструменти у офіційну економічну систему. Водночас е-гривня як цифрова валюта центрального банку створює механізми контролю та стабільності, що дозволяє державі ефективніше управляти фінансовими потоками та мінімізувати ризики для інвесторів.

Взаємодія криптовалютів з фінансовою системою включає кілька ключових компонентів: банки та небанківські фінансові установи, які виконують роль шлюзів для конвертації цифрових активів у національну валюту; регуляторні органи, що формують правила та контролюють дотримання законодавства; а також платіжні системи та технологічні платформи, що забезпечують функціонування транзакцій. З одного боку, це дозволяє розширити інвестиційні можливості та залучити капітал у фінансовий сектор, а з іншого — підкреслює необхідність продуманого регуляторного підходу для запобігання ризикам від високої волатильності криптовалют.

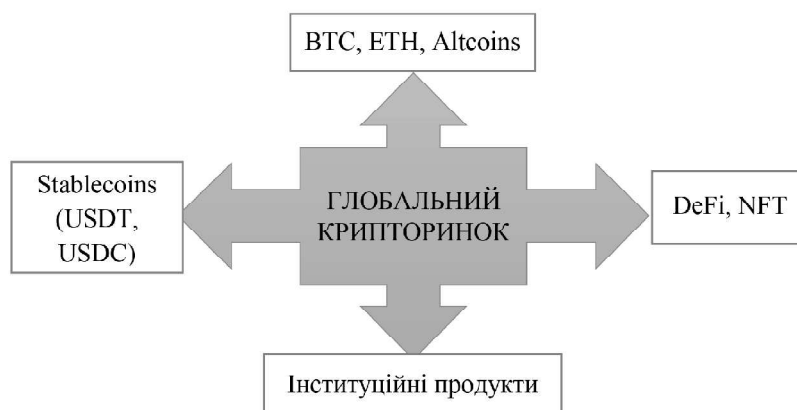


Рис. 1. Структура крипто валютного ринку

Джерело: побудовано автором на основі [4, 7, 9].

На рисунку 2 представлено схему, яка ілюструє взаємозв'язок криптоактивів із фінансовою системою України, включаючи банки, регуляторів, інвесторів і технологічні платформи. Ця схема наочно демонструє, як легалізація ринку та інтеграція е-гривні створюють умови для більш прозорого, стабільного та збалансованого розвитку фінансового сектору. Вона слугує наочною моделлю, що допомагає оцінити ефект взаємодії різних сегментів ринку та прогнозувати можливі інвестиційні та макроекономічні результати від легалізації криптоактивів в Україні.

Легалізація ринку криптоактивів в Україні має потенціал створити мультиплікативний ефект для економіки та інвестиційного клімату. Вона не лише забезпечує прозорість і законність обігу цифрових активів, але й сприяє формуванню сприятливих умов для розвитку фінансових технологій, інноваційних стартапів і нових платіжних сервісів. Механізми взаємодії криптоактивів з банківським сектором, платіжними платформами та державними регуляторами дозволяють перетворювати приватні інвестиції у легальний капітал, який надходить у економіку через податки, інвестиції у технологічну інфраструктуру та створення нових робочих місць.

Вплив легалізації проявляється на кількох рівнях. По-перше, вона стимулює зростання інвестицій у фінансовий сектор, оскільки знижує ризики для учасників ринку та забезпечує правову визначеність. По-друге, держава отримує додаткові бюджетні надходження, які можуть бути спрямовані на розвиток інноваційної економіки та модернізацію фінансової інфраструктури. По-третє, створюється ефект синергії між традиційними банками та фінансовими технологіями, що дозволяє впроваджувати сучасні цифрові сервіси, підвищувати ефективність платежів та сприяти розвитку електронної комерції.

Рисунок 3 ілюструє потенційний ефект легалізації криптоактивів в Україні, демонструючи шляхи впливу на економіку, фінансову систему та інвестиційний клімат. Ця схема показує, як поєднання прозорого регулювання, інтеграції е-гривні та розвитку криптоактивів може стимулювати економічне зростання, підвищити привабливість країни для інвесторів і створити стабільне фінансове середовище для всіх учасників ринку.

Ланцюг ефектів легалізації криптоактивів демонструє, що створення правової визначеності підвищує довіру інвесторів, стимулює залучення капіталу та збільшення бюджетних надходжень, що, у свою чергу, сприяє модернізації фінансової системи країни та розвитку інноваційних платіжних технологій.

Проведений аналіз сучасного стану ринку криптоактивів, глобальних тенденцій та перспектив запровадження е-гривні дозволяє виділити кілька ключових висновків, які інтегрують всі попередні матеріали. По-перше, криптовалюти вже мають значну популярність серед українського населення, що свідчить про наявність критичної маси користувачів і потенційних інвесторів. Зростання частки власників криптоактивів та великі обсяги фінансових потоків підкреслюють економічне значення цього сегмента та його потенціал для розвитку локального ринку.

По-друге, глобальні ринкові тенденції демонструють, що український ринок функціонує у контексті швидкозростаючого світового криптопростору. Високі обсяги торгів, стабільний попит на провідні криптовалюти та активна участь українських інвесторів створюють сприятливе середовище

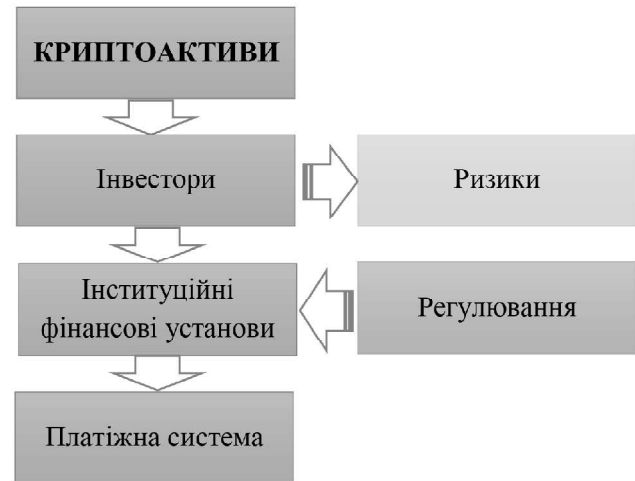


Рис. 2. Взаємозв'язок криптоактивів з фінансовою системою України

Джерело: побудовано автором на основі [1, 3, 9, 14, 22].

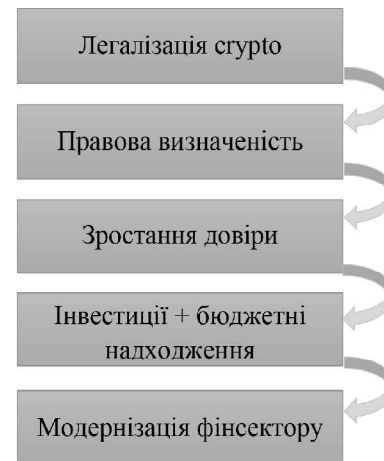


Рис. 3. Потенційний ефект легалізації криптоактивів в Україні

Джерело: побудовано автором.

для розвитку локальної інфраструктури та залучення іноземних інвестицій. Це підтверджує важливість інтеграції України у глобальний цифровий фінансовий ринок і надає економічне обґрунтування для легалізації криптоактивів.

По-третє, порівняльний аналіз децентралізованих криптоактивів та потенційної е-гривні показує, що цифрова валюта центрального банку забезпечує стабільність, державні гарантії, прозорість транзакцій і правову визначеність. У той же час приватні криптовалюти залишаються високоволатильними інструментами з підвищеними ризиками для учасників ринку. Це підкреслює необхідність поєднання легалізації приватних криптоактивів із запровадженням е-гривні для формування збалансованого та прозорого фінансового середовища.

Загалом, легалізація криптоактивів у поєднанні з впровадженням е-гривні створює мультиплікативний ефект для економіки та інвестиційного клімату України. Вона відкриває нові можливості для інвестицій і розвитку фінансових технологій, одночасно забезпечуючи стабільність і прозорість національної фінансової системи. Такий комплексний підхід формує міцну основу для подальшого масштабування цифрової економіки, інтеграції України у глобальний крипторининок та підви-

щення конкурентоспроможності країни на міжнародній фінансовій арені.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Легалізація ринку віртуальних активів у поєднанні з впровадженням е-гривні має потенціал стати важливим драйвером розвитку фінансового сектору України. Проведений аналіз показав, що криптоактиви вже набули значного поширення серед населення, створюючи нові можливості для інвестицій та розвитку фінансових технологій. Водночас запровадження е-гривні забезпечить стабільність, прозорість та правові гарантії для учасників ринку, що суттєво знизить ризики волатильності та інституційної невизначеності.

Реалізація стратегії легалізації та запуск CBDC сприятиме інтеграції українського фінансового ринку у глобальні економічні процеси, стимулюючи приплив іноземних та внутрішніх інвестицій, розвиток інноваційних фінансових продуктів та посилення конкуренції серед фінансових установ. Аналіз порівняльних характеристик криптоактивів та е-гривні свідчить про те, що цифрова валюта центрального банку може стати надійним інструментом стабілізації платіжної системи та підтримки макроекономічної стабільності.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на: оцінку макроекономічних ефектів впровадження е-гривні, включаючи вплив на ліквідність, грошово-кредитну політику та фінансову стабільність; розробку моделей мінімізації регуляторних ризиків, пов'язаних із криптовалютами, у контексті інтеграції в національну фінансову систему; дослідження механізмів стимулювання інновацій та інвестицій через поєднання децентралізованих криптоактивів і CBDC; оцінку соціально-економічних ефектів легалізації криптовалют для різних категорій населення та бізнесу.

Таким чином, легалізація ринку криптоактивів у поєднанні з е-гривнею не лише сприятиме модернізації фінансового сектору України, але й відкриває перспективи створення прозорого, ефективного та конкурентоспроможного ринку цифрових активів, здатного підтримувати сталий економічний розвиток у середньотривалій перспективі.

Література:

1. Central Bank Digital Currencies: Foundational Principles. Bank for International Settlements (BIS), 2022-2024. URL: <https://www.bis.org/publ/othp38.htm> (дата звернення: 27.01.2026).
2. Central Banking and Digital Currencies. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/financial-sector/brief/central-bank-digital-currencies> (дата звернення: 27.01.2026).
3. Crypto Assets and CBDC Interaction. European Central Bank (ECB). URL: <https://www.ecb.europa.eu/paym/intro/publications/html/ecb.mipinfocus-2305~c9b8e5cc65.en.html> (дата звернення: 28.01.2026).
4. Cryptocurrency Market Report 2024—2025. Coin-Gecko. URL: <https://www.coingecko.com/en/reports/2024> (дата звернення: 27.01.2026).
5. Disruption Banking. Chainalysis 2025. URL: <https://blog.chainalysis.com/reports/2025-global-crypto-adoption-index> (дата звернення: 28.01.2026).

6. From cryptocurrency to virtual assets: formation of Ukrainian legislation through the prism of chronological legal analysis. Visnyk National Academy of Legal Sciences of Ukraine. URL: https://visnyk.kh.ua/en/journals/visnyk-napnu-2-2023-r/vid-kriptovalyuti-do-virtualnikh-aktiviv-stanovlennya-zakonodavstva-ukrayini-cherez-prizmu-khronologichno-pravovogo-analizu?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 30.01.2026).

7. Global Crypto Market Overview 2024-2025. Binance Research. URL: <https://research.binance.com/> (дата звернення: 27.01.2026).

8. GNCrypto. Chainalysis. 2025. URL: <https://gncrypto.com/ukraine-crypto-market-2025> (дата звернення: 30.01.2026).

9. IMF Reports on Digital Assets (2023-2024). World Bank. URL: https://www.worldbank.org.ua/3265-yake-maybutnie-ochikuie-tsifrovi-valyuti-tsentralnikh-bankiv-.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 03.02.2026).

10. Kommersant Ukrainian. 2025. URL: <https://www.kommersant.ua/crypto-survey-2025> (дата звернення: 03.02.2026).

11. Глобальний ринок криптовалют 2024. URL: Minfin, 2024. Глобальний ринок криптовалют (дата звернення: 05.02.2026).

12. Глобальний ринок криптовалют 2025. URL: Minfin, 2025 (дата звернення: 05.02.2026).

13. Press release on draft law No. 10225 d legalising virtual assets in Ukraine. Verkhovna Rada of Ukraine. 2025. URL: https://www.rada.gov.ua/en/print/265708.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 29.01.2026).

14. Stablecoins and CBDCs: The Future of Payments. IMF. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/fsr> (дата звернення: 29.01.2026).

15. The Block, 2025. Crypto Trading Volume Analysis (дата звернення: 29.01.2026).

16. Воєводіна В. І. Гармонізація правового регулювання ринку криптоактивів України з правом ЄС: понятійно-категорійний та класифікаційний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2025. URL: https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/337058?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 29.01.2026).

17. Гула І., Кузів Ю. Regulation of Cryptocurrencies in the Banking System of Ukraine. Вісник Національного університету "Львівська політехніка. Серія: Юридичні науки. 2025. URL: https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/7pXXeK2e/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 29.01.2026).

18. Дарчик, Г. М. Сучасний стан правового регулювання криптовалют в Україні. Зарубіжний досвід регулювання ринку криптовалют. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2025) URL: https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/324929?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 29.01.2026).

19. Закон України "Про віртуальні активи". 2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-IX> (дата звернення: 28.01.2026).

20. Концепція цифрової гривні. НБУ. 2022—2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-rozpochav-pilotniy-proekt-eryvnya> (дата звернення: 28.01.2026).

21. Легалізація криптовалют — які правила запроваджує держава. RBC Ukraine. 2025. URL: <https://>

www.rbc.ua/rus/news/bitcoin-vihodit-tini-ki-podatki-zaplatyat-1759084556.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 28.01.2026).

22. Легалізація криптовалют: вплив на фінансовий сектор. Minfin (Україна). URL: <https://minfin.com.ua/ua/tag/kriptovalyuta/> (дата звернення: 27.01.2026).

23. Легалізація криптовалют в Україні 2.0: чи вийде? DW. 2025. URL: https://www.dw.com/uk/legalizacia-kriptovaluti-v-ukraini-20-ci-vijde/a-72389920?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 28.01.2026).

24. Устинова І., П'єцов Р. Legal framework for the e hryvnia in Ukraine as a means of reforming the financial system. SWorldJournal. 2024. URL: https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj23-00-029?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 29.01.2026).

References:

1. Bank for International Settlements (BIS) (2024), "Central Bank Digital Currencies: Foundational Principles", available at: <https://www.bis.org/publ/othp38.htm> (Accessed 27.01.2026).

2. World Bank (2025), "Central Banking and Digital Currencies", available at: <https://www.worldbank.org/en/topic/financialsector/brief/central-bank-digital-currencies> (Accessed 27.01.2026).

3. European Central Bank (ECB) (2025), "Crypto Assets and CBDC Interaction", available at: <https://www.ecb.europa.eu/paym/intro/publications/html/ecb.mipinfocus2305~c9b8e5cc65.en.html> (Accessed 28.01.2026).

4. CoinGecko (2024), "Cryptocurrency Market Report 2024-2025", available at: <https://www.coingecko.com/en/reports/2024> (Accessed 27.01.2026).

5. Chainalysis (2025), "Disruption Banking", available at: <https://blog.chainalysis.com/reports/2025-global-crypto-adoption-index> (Accessed 28.01.2026).

6. Hrytsai, S. O. Visnyk National Academy of Legal Sciences of Ukraine (2023), "From cryptocurrency to virtual assets: formation of Ukrainian legislation through the prism of chronological legal analysis", available at: https://visnyk.kh.ua/en/journals/visnik-naprunu-2-2023-r/vid-kriptovalyuti-do-virtualnikh-aktiviv-stanovlennya-zakonodavstva-ukrayini-cherez-prizmu-khronologichno-pravovogo-analizu?utm_source=chatgpt.com (Accessed 30.01.2026).

7. Binance Research (2025), "Global Crypto Market Overview 2024—2025", available at: <https://research.binance.com/> (Accessed 27.01.2026).

8. GNCrypto (2025), "Chainalysis", available at: <https://gncrypto.com/ukraine-crypto-market-2025> (Accessed 30.01.2026).

9. World Bank (2025), "IMF Reports on Digital Assets (2023—2024)", available at: https://www.worldbank.org.ua/3265-yake-maybutnie-ochikuie-tsifrovi-valyuti-tsentralnikh-bankiv-.html?utm_source=chatgpt.com (Accessed 03.02.2026).

10. Kommersant Ukrainian (2025), available at: <https://www.kommersant.ua/crypto-survey-2025> (Accessed 03.02.2026).

11. Minfin (2024), "Global cryptocurrency market 2024", available at: <https://minfin.com.ua/> (Accessed 05.02.2026).

12. Minfin (2025), "Global cryptocurrency market 2025", available at: <https://minfin.com.ua/> (Accessed 05.02.2026).

13. Verkhovna Rada of Ukraine (2025), "Press release on draft law No. 10225 d legalising virtual assets in Ukraine", available at: https://www.rada.gov.ua/en/print/265708.html?utm_source=chatgpt.com (Accessed 29.01.2026).

14. IMF (2025), "Stablecoins and CBDCs: The Future of Payments", available at: <https://www.imf.org/en/Publications/fsr> (Accessed 29.01.2026).

15. The Block (2025), "Crypto Trading Volume Analysis", available at: (Accessed 29.01.2026).

16. Voievodina, V. I. (2025), "Harmonization of the legal regulation of the crypto-asset market in Ukraine with EU law: conceptual, categorical, and classification aspects", Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Pravo. available at: https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/337058?utm_source=chatgpt.com (Accessed 29.01.2026).

17. Hula, I. and Kuziv, Yu. (2025), "Regulation of Cryptocurrencies in the Banking System of Ukraine", Visnyk Natsional'noho universytetu "L'viv's'ka politehnika. Seriya: Yurydychni nauky, available at: https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/7pXXeK2e/?utm_source=chatgpt.com (Accessed 29.01.2026).

18. Darchyk, H. M. (2025), "The current state of legal regulation of cryptocurrency in Ukraine. International experience in cryptocurrency market regulation", Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Pravo, available at: https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/324929?utm_source=chatgpt.com (Accessed 29.01.2026).

19. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "About virtual assets", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-IX> (Accessed 28.01.2026).

20. NBU (2022), "The concept of a digital hryvnia", available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-rozpochav-pilotniy-proekt-eryvnya> (Accessed 28.01.2026).

21. RBC Ukraine (2025), "Legalization of cryptocurrencies — what rules does the state introduce", available at: https://www.rbc.ua/rus/news/bitcoin-vihodit-tini-ki-podatki-zaplatyat-1759084556.html?utm_source=chatgpt.com (Accessed 28.01.2026).

22. Minfin (2025), "Legalization of cryptocurrencies: impact on the financial sector", available at: <https://minfin.com.ua/ua/tag/kriptovalyuta/> (Accessed 27.01.2026).

23. DW (2025), "Legalization of cryptocurrencies in Ukraine 2.0: will it work?", available at: https://www.dw.com/uk/legalizacia-kriptovaluti-v-ukraini-20-ci-vijde/a-72389920?utm_source=chatgpt.com (Accessed 28.01.2026).

24. Ustynova, I. and P'ietsov, R. (2024), "Legal framework for the e hryvnia in Ukraine as a means of reforming the financial system", SWorldJournal, available at: https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj23-00-029?utm_source=chatgpt.com (Accessed 29.01.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 23.02.26

Процеженовано / Revised: 02.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

В. І. Талах,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,

Луцький національний технічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2185-7957>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.192

ІНТЕГРАЦІЯ СТАТИСТИЧНОЇ ЛОГІКИ ТА ФІНАНСОВОЇ ПСИХОЛОГІЇ В АНАЛІТИЧНИХ МОДЕЛЯХ ПРОГНОЗУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

V. Talakh,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Lutsk National Technical University

INTEGRATION OF STATISTICAL LOGIC AND FINANCIAL PSYCHOLOGY IN ANALYTICAL
MODELS FOR PREDICTING THE ECONOMIC BEHAVIOR OF BUSINESS ENTITIES

У статті досліджено теоретико-методичні засади інтеграції статистичної логіки та фінансової психології в аналітичних моделях прогнозування економічної поведінки суб'єктів господарювання в умовах ускладнення процесів прийняття фінансових рішень. З'ясовано, що статистична логіка забезпечує формалізацію закономірностей поведінкових реакцій, а фінансова психологія дозволяє інтерпретувати їх змістовне підґрунтя та мотиваційну спрямованість. Визначено, що поєднання кількісного аналізу та поведінкових характеристик формує основу для побудови моделей, здатних відображати внутрішню структуру економічних рішень та їх варіативність. Доведено, що використання статистичних процедур узагальнення, кореляційно-регресійного моделювання та логічного структурування інформації сприяє виявленню взаємозв'язків між психологічними установками економічних агентів і параметрами їх фінансової діяльності. Запропоновано концептуальний підхід до побудови аналітичної системи прогнозування, що базується на узгодженні статистичного інструментарію з поведінковими характеристиками суб'єктів господарювання.

The purpose of the article is to study the conceptual and analytical principles of integrating statistical logic and financial psychology into modeling the economic behavior of business entities, as well as to substantiate the tools for formalizing behavioral reactions in the process of forecasting management decisions based on quantitative analysis. The research methodology is based on a combination of formal-logical, statistical and behavioral-analytical approaches to the interpretation of economic behavior of business entities. Methods of generalization and systematization of scientific provisions were used to form a theoretical basis, statistical analysis to identify patterns of behavioral reactions in financial decisions. The tools of logical structuring were used to build an analytical forecasting model, which ensures the

coordination of empirical observations with the formalized conclusions of the study. The article explores the theoretical and methodological principles of integrating statistical logic and financial psychology in analytical models for predicting the economic behavior of business entities in the context of the complexity of financial decision-making processes. It is found that statistical logic provides formalization of patterns of behavioral reactions, and financial psychology allows interpreting their substantive basis and motivational orientation. It is determined that the combination of quantitative analysis and behavioral characteristics forms the basis for building models capable of reflecting the internal structure of economic decisions and their variability. It is proven that the use of statistical procedures for generalization, correlation-regression modeling and logical structuring of information contributes to the identification of relationships between the psychological attitudes of economic agents and the parameters of their financial activities. It is substantiated that analytical models formed on an integrated methodological basis increase the reliability of assessing behavioral factors and expand the possibilities of interpreting economic dynamics. A conceptual approach to building an analytical forecasting system is proposed, based on the coordination of statistical tools with the behavioral characteristics of business entities and focused on increasing the validity of management decisions in the financial sector.

Ключові слова: статистична логіка, фінансова психологія, економічна поведінка, аналітичне моделювання, прогнозування.

Key words: statistical logic, financial psychology, economic behavior, analytical modeling, forecasting.

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

В сучасних умовах господарювання ускладнення чинників, які впливають на функціонування суб'єктів господарювання супроводжується зростанням невизначеності фінансових рішень, що обумовлює необхідність переосмислення методичних засад їх аналітичного обґрунтування. Наразі традиційні підходи до прогнозування економічної поведінки здебільшого ґрунтуються на формалізованих статистичних процедурах, орієнтованих на виявлення кількісних закономірностей і побудову математично узгоджених моделей. Водночас такі підходи часто абстрагуються від поведінкової природи рішень, у яких вагомого значення набувають когнітивні установки, суб'єктивне сприйняття ризику, очікування, індивідуальні мотиваційні орієнтири економічних агентів тощо. Це знижує пояснювальний потенціал статистичних моделей та обмежує можливості їх практичного застосування в умовах варіативності фінансових ситуацій.

Паралельно розвиток фінансової психології продемонстрував значущість поведінкових факторів у формуванні економічних реакцій, однак результати таких досліджень здебільшого мають описовий характер і не інтегруються в кількісні інструменти прогнозування. Відсутність узгодженого методичного поля між статистичною формалізацією та поведін-

ковою інтерпретацією призводить до фрагментарності аналітичних висновків, які не забезпечують достатньої точності оцінювання майбутніх рішень суб'єктів господарювання.

Таким чином, зазначені проблеми обумовлюють необхідність дослідження та розробки підходу, який би поєднував у собі можливості статистичної логіки щодо структуризації та формалізації даних із концептуальними положеннями фінансової психології, спрямованими на розкриття внутрішніх механізмів економічної поведінки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні наукові підходи до побудови аналітичних моделей економічної поведінки суб'єктів господарювання формуються на перетині економіко-математичного моделювання, логічних методів обробки інформації та поведінкових інтерпретацій фінансових рішень. Важливий методичний фундамент такого підходу закладено у працях О. А. Бондара [1], у яких системний аналіз економіко-математичних моделей подається як спосіб узгодження постановки задачі, вибору моделі та інтерпретації результатів, що є критичним для забезпечення логічної цілісності прогнозних висновків і коректності управлінських рекомендацій.

Перехід від суто детермінованих схем до урахування невизначеності та неоднозначності економічної інформації розкрито у дослідженні В. В. Вітлінського

[1], який демонструє приклади застосування нечіткої логіки в оцінюванні кредитоспроможності. Такий підхід є релевантним для моделей економічної поведінки, оскільки дозволяє формалізувати якісні судження, що виникають у процесі фінансового вибору, і поєднати їх зі статистичною обробкою показників, зменшуючи розрив між "жорсткими" даними та фактичними практиками прийняття рішень.

Поведінковий вимір фінансової діяльності систематизовано у роботі О. О. Євдокімової [3], де акцентовано психологічні складові фінансової поведінки та їх роль у реакціях на ризик, дефіцит інформації й кризові стани. Для аналітичного моделювання це означає необхідність переходу від опису психологічних чинників до їх операціоналізації через вимірювані індикатори, що надалі можуть бути включені до статистично обґрунтованих прогнозних схем.

Окремий напрям методичного розвитку викладено у праці А. В. Матвійчука [4], який прогнозування фінансових часових рядів пов'язує з хвилювими закономірностями, що підкреслює значущість структурних особливостей і циклічності в динаміці фінансових процесів. Хоча такі підходи переважно зосереджені на ринкових рядах, їхній внесок полягає у розширенні інструментарію інтерпретації нелінійних змін та необхідності узгодження статистичної процедури з логікою формування очікувань учасників.

Соціально-економічний контекст, у якому реалізується економічна поведінка, деталізовано у працях Ю. О. Чалюк [6; 7], у яких розкривається роль соціальної структури, євроінтеграційних орієнтирів і соціальної активності інституцій як середовищних параметрів формування рішень. Хоч ці дослідження мають макrorівневий фокус, вони визначають аргументацію щодо необхідності врахування контекстних змінних у прогнозних моделях поведінки суб'єктів господарювання, особливо коли фінансові рішення приймаються в умовах трансформацій. Крім того, у роботі Л. І. Цимбал [5], розкривається зв'язок соціальної активності інституцій із трансформацією економічної взаємодії, що створює підґрунтя для врахування середовищних імперативів у поведінковому моделюванні фінансових рішень.

Отже, аналіз існуючих наукових напрацювань свідчить про наявність методичного доробку щодо статистичної формалізації економічних процесів у поясненні мотиваційних механізмів фінансової діяльності. Водночас недостатня інтегрованість цих напрямів обумовлює потребу подальших досліджень, орієнтованих на синтез логіко-статистичного інструментарію з психологічною інтерпретацією економічної поведінки суб'єктів господарювання.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження концептуально-аналітичних засад інтеграції статистичної логіки та фінансової психології в моделювання економічної поведінки суб'єктів господарювання, а також обґрунтування інструментарію формалізації поведінкових реакцій у процесі прогнозування управлінських рішень на основі кількісного аналізу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Важливість інтеграції статистичної логіки та фінансової психології в цілісну систему полягає у формуванні більш змістовно узгоджених аналітичних моделей, здатних відображати не лише кількісні закономірності, а й поведінкову природу економічних рішень суб'єктів господарювання. Ускладнення фінансового вибору супроводжується зростанням ролі суб'єктивних оцінок, ризикосприйняття та когнітивних установок, які не можуть бути адекватно інтерпретовані виключно статистичними процедурами. Проте поєднання формалізованого аналізу з поведінковим трактуванням дозволяє підвищити пояснювальну здатність моделей, уточнити параметри прогнозування та забезпечити глибше розуміння мотиваційних механізмів економічної поведінки [3]. Усе це сприяє обґрунтованості управлінських рішень і розширює аналітичні можливості оцінювання фінансових процесів.

Варто зазначити, що у даний час статистична логіка забезпечує формалізацію закономірностей поведінкових реакцій завдяки здатності перетворювати емпірично фіксовані прояви економічної поведінки на структуровані масиви даних, придатні до кількісної обробки та верифікації. Тому у практиці роботи аналітиків використання процедур узагальнення, параметричного оцінювання та моделювання спрямоване на виявлення стійких залежностей між факторами та результатами фінансових рішень, що забезпечує їх аналітичну узгодженість. Такий підхід створює основу для об'єктивізації поведінкових проявів, переводячи їх із площини спостережень у формат вимірюваних показників.

Водночас фінансова психологія розкриває внутрішню логіку формування цих реакцій, інтерпретуючи їх через призму мотиваційних установок, когнітивних моделей сприйняття ризику та очікувань економічних агентів. Вона дозволяє пояснити змістовні причини варіативності поведінки, які не можуть бути виведені лише зі статистичних залежностей. У поєднанні ці два підходи формують цілісну аналітичну рамку, у якій статистична формалізація забезпечує доказовість висновків, а психологічна інтерпретація — їх концептуальну осмисленість.

Таким чином, поєднання кількісного аналізу та поведінкових характеристик формує методичну основу для побудови моделей, здатних відображати внутрішню структуру економічних рішень, оскільки забезпечує взаємодоповнюваність формалізації та змістовної інтерпретації. При цьому кількісний аналіз дозволяє встановлювати статистично верифіковані зв'язки між параметрами фінансової діяльності, оцінювати їх силу та напрям впливу, а також структурувати інформацію у вигляді моделей, придатних до прогнозного використання [1]. Проте на практиці такі залежності відображають лише зовнішній прояв поведінкових реакцій і не пояснюють їх внутрішніх механізмів. Це викликає потребу вдосконалення моделей із застосуванням непараметричних якісних показників.

Таблиця 1. Спеціалізований статистично-аналітичний інструментарій підвищення ефективності моделей економічної поведінки

Інструменти статистичного забезпечення	Функціональне призначення в моделюванні	Методичний внесок у підвищення ефективності аналітичних моделей
Кореляційно-регресійний аналіз	Кількісне оцінювання залежностей між змінними	Забезпечує формалізоване виявлення сили та напрямку взаємозв'язків між параметрами фінансової діяльності та поведінковими характеристиками, створює основу для побудови інтерпретованих рівнянь моделі, підвищує пояснювальну здатність результатів і дозволяє перевірити статистичну узгодженість отриманих висновків
Факторний аналіз	Виокремлення латентних структур	Дозволяє зменшити розмірність інформаційного простору, агрегувати взаємопов'язані показники у змістовно узгоджені компоненти та підвищити стабільність параметризації моделей через усунення мультиколінеарності
Кластерний аналіз	Сегментація економічних агентів	Сприяє виявленню однорідних груп поведінкових реакцій, що підсилює можливості диференційованого моделювання та адаптації прогнозних сценаріїв до типових профілів рішень
Байєсівське оцінювання	Актуалізація параметрів за новими даними	Формує гнучкий механізм уточнення параметрів моделі з урахуванням накопиченої інформації та зменшує ризик аналітичної інерційності у прогнозних оцінках
Дискримінантний аналіз	Класифікація поведінкових станів	Забезпечує ідентифікацію належності спостережень до альтернативних сценаріїв економічної поведінки та підвищує точність прийняття рішень на основі структурованої інтерпретації даних
Логічне структурування інформації	Узгодження аналітичних зв'язків	Сприяє впорядкуванню інформаційних потоків, формуванню концептуально послідовної архітектури моделі та підвищенню прозорості інтерпретації отриманих результатів

Джерело: власні узагальнення на основі [1; 4].

Відповідно, залучення поведінкових характеристик у фінансове моделювання розширює його аналітичні рамки, дозволяючи включити до моделі фактори, що зумовлюють варіативність рішень за однакових об'єктивних умов. Це дає змогу не лише підвищити пояснювальну здатність моделей, але й відтворити логіку формування альтернативних сценаріїв поведінки економічних агентів [4]. Як наслідок, інтегроване застосування кількісного та поведінкового підходів забезпечує відображення як структурної впорядкованості фінансових рішень, так і їх адаптивної мінливості, що є необхідною умовою адекватного моделювання економічної поведінки суб'єктів господарювання.

Необхідно зазначити, що вирішення таких завдань можливе за рахунок використання у фінансовій аналітиці спеціальних статистичних процедур. Такий підхід сприяє виявленню взаємозв'язків між психологічними установками економічних агентів і параметрами їх фінансової діяльності, оскільки створює можливість переведення суб'єктивних характеристик у вимірюваний аналітичний формат. Завдяки цьому поведінкові орієнтації, які проявляються у ставленні до ризику, очікуваннях чи схильності до вибору альтернатив, можуть бути співвіднесені з об'єктивно зафіксованими результатами фінансової діяльності.

Відтак, формалізація даних дозволяє встановлювати закономірності у зміні показників і відокремлювати випадкові прояви від системних тенденцій у динаміці даних [1]. У результаті цього забезпечується аналітичне підґрунтя для обґрунтованих висновків щодо того, як саме внутрішні установки впливають на параметри економічної поведінки, що підсилює пояснювальний потенціал таких моделей та підвищує достовірність інтерпретації фінансових процесів як на макро-, так і на мікрорівні.

В практичному аспекті досягнення такої ефективності моделей досягається за рахунок використання спеціального статистичного інструментарію (табл. 1).

Як бачимо, особливості наведеного інструментального підходу визначають, що підвищення результативності аналітичного моделювання досягається через поєднання засобів структурної інтерпретації даних та концептуальної впорядкованості інформаційних взаємозв'язків. Комплексне використання таких засобів розширює можливості виявлення прихованих закономірностей та підсилює аналітичну достовірність прогнозних результатів. Це також формує передумови для прийняття більш узгоджених управлінських рішень та в загальному поглиблює розуміння поведінкової природи економічних процесів.

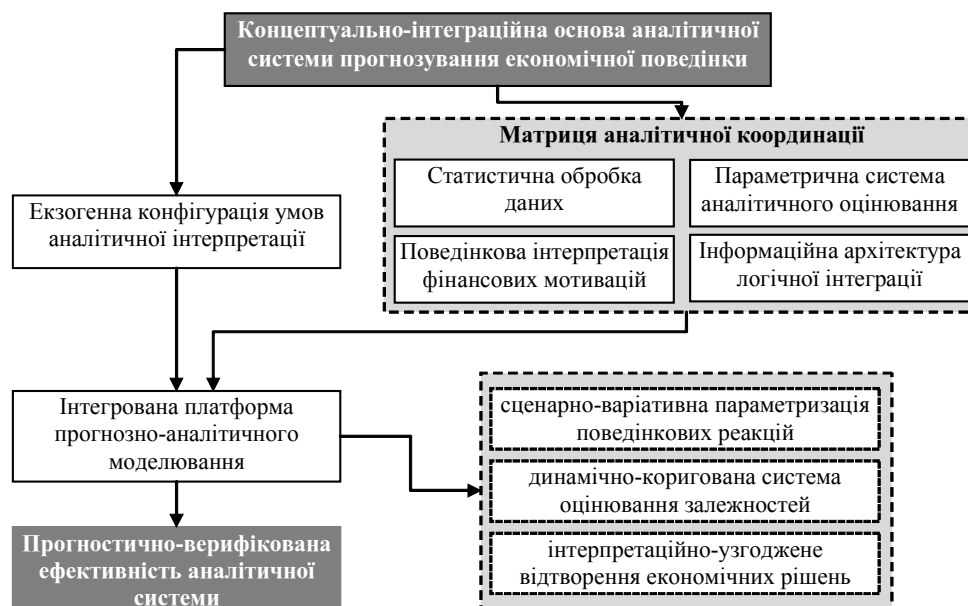


Рис. 1. Концептуальна модель аналітичної системи прогнозування економічної поведінки суб'єктів господарювання на засадах статистичної логіки та фінансової психології

Джерело: розроблено автором.

Крім того, можна стверджувати, що застосування зазначеного інструментарію справляє системоутворюючий вплив на формування аналітичної системи прогнозування, оскільки забезпечує поєднання формалізованого опису економічних явищ із можливістю їх змістовної поведінкової інтерпретації. При цьому у межах статистичної логіки він створює методичну основу для впорядкування інформаційного простору дослідження, структурування масивів даних і встановлення кількісно підтверджених закономірностей, що дозволяє переходити від інтуїтивних оцінок до доказово обґрунтованих прогнозних висновків [6]. Саме завдяки цьому уся аналітична система набуває внутрішньої функціональної узгодженості та здатності відтворювати причинно-наслідкові зв'язки економічних процесів.

Водночас інтеграція поведінкового виміру через інтерпретацію фінансової психології розширює функціональність такої системи, забезпечуючи включення до прогнозного контуру чинників, що визначають мотиваційні орієнтири суб'єктів господарювання. Це дозволяє враховувати варіативність реакцій економічних агентів у ситуаціях невизначеності, що суттєво підвищує адаптивність аналітичних моделей до змін умов прийняття рішень. У результаті статистично виявлені залежності доповнюються пояснювальним контекстом, який розкриває внутрішню логіку поведінки та забезпечує глибше трактування прогнозних результатів.

Втім, найважливішим є той факт, що синергетичний ефект такого підходу проявляється у формуванні цілісної архітектури прогновної системи, де кількісні параметри та поведінкові характеристики функціонують як взаємопов'язані компоненти єдиного аналітичного контуру. Внаслідок цього підсилюється стабільність оцінювання і підвищується інтерпрета-

ційна насиченість результатів, що забезпечує можливість варіювання сценаріїв розвитку подій без втрати логічної цілісності усієї моделі [1]. У підсумку використання спеціалізованого інструментарію сприяє переходу формуванню комплексної концептуальної системи прогнозування, здатної адекватно відображати складну природу економічної поведінки та слугувати надійною основою для прийняття ефективних фінансових управлінських рішень (рис. 1).

Функціональна ефективність запропонованої моделі полягає у її здатності забезпечувати узгоджене поєднання формалізованого аналізу з поведінковою інтерпретацією економічних рішень, що підвищує достовірність прогнозних оцінок та аналітичну надійність висновків. В практичному аспекті її використання сприяє зменшенню інформаційної невизначеності та покращенню якості параметризації досліджуваних процесів на засадах формування більш стійких аналітичних результатів за нестабільних умов прийняття фінансових рішень. При цьому її узагальнюючий ефект полягає в розширенні можливостей виявлення прихованих закономірностей поведінки суб'єктів господарювання та підвищенні обґрунтованості управлінських орієнтирів, що створює передумови для стабілізації прогновної результативності та поглиблення наукової інтерпретації економічної динаміки.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, приходимо до висновку що синтез формалізованих кількісних підходів і поведінкового трактування фінансових рішень формує новий аналітичний горизонт дослідження економічної поведінки суб'єктів господарювання. Узагальнення отриманих результатів засвідчує доцільність переходу від фраг-

ментарних моделей до інтегрованої аналітичної рамки, здатної поєднувати вимірюваність даних із глибинним поясненням їх змістовних детермінант. Це підсилює інтерпретаційний потенціал аналітичних досліджень і розширює можливості аргументованого прогнозного обґрунтування управлінських рішень на підприємствах.

Разом з тим можна стверджувати, що застосування комплексного підходу сприяє стабілізації параметричних оцінок та підвищує чутливість аналітики до змін поведінкових реакцій. Наслідком цього є можливість формування функціональних передумов для адаптивного уточнення прогнозних результатів на практиці. Наслідком цього є розширення системи показників, які характеризують економічну поведінку суб'єктів господарювання.

Література:

1. Бондар О. А. Системний аналіз економіко-математичних моделей вирішення економічних задач. Містобудування та територіальне планування. 2013. № 47. С. 70—82.
2. Вітлінський В. В., Матвійчук А. В. Аналіз кредитоспроможності позичальника з використанням методів нечіткої логіки. Моделювання та інформаційні системи в економіці. 2005. № 72. С. 29—40.
3. Євдокімова О. О., Топоркова І. В. (2013). Психологічні складові фінансової діяльності. Проблеми екстремальної та кризової психології. № 14 (2). С. 89—97.
4. Матвійчук А. В. Прогнозування розвитку фінансових часових рядів на базі восьмихвильової моделі Елліотта. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2003. № 9. С. 117—123.
5. Цимбал Л. І., Чалюк Ю. О. Смарт-імперативи соціальної активності міжнародних неурядових організацій. Економіка та суспільство. 2025. № 79.
6. Чалюк Ю. О. Середній клас у глобальному вимірі. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2021. № 1. С. 57—69.
7. Чалюк Ю. О., Довганик Н. М. Євроінтеграційна стратегія сучасного українського суспільства. Міжнародна політологія: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2022. С. 258—282.

References:

1. Bondar, O. A. (2013), "Systematic analysis of economic and mathematical models for solving economic problems", *Mistobuduvannia ta terytorialne planuvannia*, vol. 47, pp. 70—82.
2. Vitlinskyi, V. V. and Matviichuk, A. V. (2005), "Analysis of the borrower's creditworthiness using fuzzy logic methods", *Modeliuvannia ta informatsiini systemy v ekonomitsi*, vol. 72, pp. 29—40.
3. Ievdokimova, O. O. and Toporkova, I. V. (2013), "Psychological components of financial activity", *Problemy ekstremalnoi ta kryzovoi psykholohii*, vol. 14 (2), pp 89—97.
4. Matviichuk, A. V. (2003), "Forecasting the development of financial time series based on the eight-wave Elliott model", *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho*

derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky. vol. 9, pp. 117—123.

5. Tsymbal, L. I. and Chaliuk, Yu. O. (2025), "Smart imperatives of social activity of international non-governmental organizations", *Ekonomika ta Suspilstvo*, vol. 79.

6. Chaliuk, Yu. O. (2021), "The middle class in the global dimension", *Internauka*. Serii: "Ekonomichni nauky", vol. 1 (45), no. 2, pp. 57—69.

7. Chaliuk, Yu. O. and Dovhanyk, N. M. (2022), *Evrointehratsiina stratehiia suchasnoho ukrainskoho suspilstva* [European Integration Strategy of Modern Ukrainian Society. In: *Mizhnarodna politolohiia* [International Political Science], KNEU, Kyiv, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 23.02.26

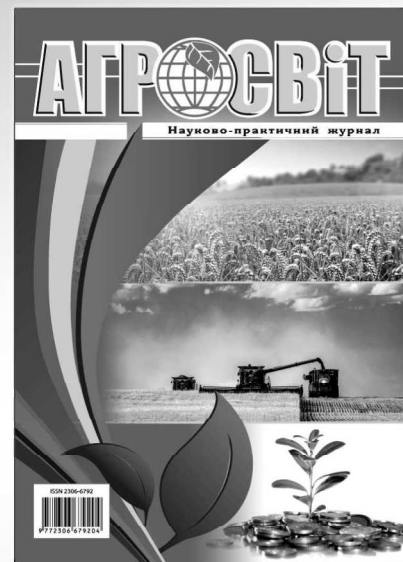
Професійно / Revised: 04.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

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

О. М. Дюгованець,
к. е. н., доцент, завідувач кафедрою бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту,
ДВНЗ "Ужгородський національний університет"

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

Н. М. Дочинець,
к. е. н., доцент, доцент кафедри сучасних інформаційних технологій
та веб-дизайну, факультет дизайну і декоративно-прикладного мистецтва,
Закарпатська академія мистецтв,

доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту,
ДВНЗ "Ужгородський національний університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7075-8760>

В. Р. Чаплінський,
к. е. н., доцент, ст. викладач кафедри економіки підприємства,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3209-1475>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.198

РОЛЬ ІННОВАЦІЙНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

О. Diugowanets,
PhD in Economics, Associate Professor, Head of Department of Business Administration,
Marketing and Management,
State Higher Educational Institution "Uzhhorod National University"

N. Dochynets,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Modern Information Technologies
and Web Design, Faculty of Design and Decorative and Applied Arts, Transcarpathian Academy of Arts,
Associate Professor of the Department of Business Administration, Marketing and Management,
State Higher Educational Institution "Uzhhorod National University"

V. Chaplinsky,
PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Enterprise Economics,
Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University

THE ROLE OF INNOVATIVE MARKETING STRATEGIES IN ENHANCING ENTERPRISE EFFICIENCY

В умовах посилення конкурентного тиску на підприємства актуальним є комплексне вивчення питань формування та реалізації інноваційних маркетингових стратегій. Передусім йдеться про необхідність поглиблення та систематизації підходів до оцінювання їх впливу на ефективність основної діяльності підприємства. Особливої уваги потребує аналіз трансформацій у змісті конкурентних переваг, які в умовах цифровізації та динамічних змін ринкового середовища набувають нових характеристик, що за своєю сутністю здатні як мінімум знижувати рівень конкурентного тиску, а як максимум вийти за його межі. Відтак, метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад формування та реалізації інноваційних маркетингових стратегій, а також визначення їхнього впливу на підвищення ефективності діяльності підприємств у контексті концепції В. Чан Кіма та Рене Моборна. У межах дослідження підтверджено, що "інноваційні маркетингові стратегії" фактично пропонують довгострокові управлінські рішення і дії, що відкривають підприємству дві альтернативні можливості функціонування в умовах конкуренції: скоригувати її вплив в межах чинного ринку ("червоний океан") або сформувати власний унікальний ринковий простір ("блакитний океан"). Констатовано, що окреслені можливості інноваційних маркетингових стратегій формуються внаслідок свободи стратегічного вибору між адаптивністю і творчістю (трансформаційністю). Доведено, що адаптивна функція інноваційної маркетингової стратегії забезпечує гнучке реагування підприємства на динамічні зміни кон-

курентного середовища. Її ефективність прямо пов'язана з результативністю адаптації (тобто здатністю коригувати дії так, щоб досягати стратегічних цілей: зберігати або збільшувати частку ринку, підвищувати лояльність споживачів, оптимізувати маркетингові витрати та швидко реагувати на конкурентний тиск). Доведено, що творча (трансформаційна) функція інноваційної маркетингової стратегії проявляється у створенні нових ринкових ніш, формуванні унікальної ціннісної пропозиції та встановленні нових правил гри на ринку для виходу за межі прямої конкуренції. Ефективність у цьому випадку пов'язана зі здатністю підприємства забезпечувати стійке зростання бізнесу та створювати додаткову цінність для споживачів без прямого протистояння конкурентам. Цінність дослідження полягає в тому, що воно поєднує теоретичне узагальнення концепцій адаптивності та трансформації маркетингових стратегій з практичною орієнтацією на підвищення конкурентоспроможності підприємства, надаючи керівникам чіткий інструментарій для прийняття стратегічних рішень у різних ринкових умовах.

Under conditions of increasing competitive pressure on enterprises, a comprehensive study of the formation and implementation of innovative marketing strategies becomes particularly relevant. First and foremost, this involves the need to deepen and systematize approaches to assessing their impact on the efficiency of a company's core activities. Special attention should be paid to the analysis of transformations in the content of competitive advantages, which, in the context of digitalization and dynamic changes in the market environment, acquire new characteristics that are capable, at a minimum, of reducing the level of competitive pressure and, at a maximum, of going beyond it through the creation of a unique market space. Accordingly, the purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations of the formation and implementation of innovative marketing strategies and to determine their impact on improving enterprise performance in line with the concept of W. Chan Kim and Ren?e Mauborgne. The study confirms that "innovative marketing strategies" essentially offer long-term managerial decisions and actions that provide enterprises with two alternative ways of operating under competitive conditions: to adjust to competition within the existing market ("red ocean") or to create their own unique market space ("blue ocean"). It is established that these opportunities inherent in innovative marketing strategies arise from the freedom of strategic choice between adaptability and creativity (transformational capacity). It is proven that the adaptive function of an innovative marketing strategy ensures a company's flexible response to dynamic changes in the competitive environment. Its effectiveness is directly related to the success of adaptation, that is, the ability to adjust actions in order to achieve strategic goals: maintaining or increasing market share, enhancing customer loyalty, optimizing marketing costs, and responding promptly to competitive pressure. It is also demonstrated that the creative or transformational function of an innovative marketing strategy manifests itself in the creation of new market niches, the development of a unique value proposition, and the establishment of new "rules of the game" in the market in order to move beyond direct competition. In this case, effectiveness is associated with the company's ability to ensure sustainable business growth and create additional value for customers without direct confrontation with competitors. The value of the study lies in combining a theoretical generalization of the concepts of adaptability and transformation of marketing strategies with a practical orientation toward enhancing enterprise competitiveness, providing managers with clear tools for making strategic decisions under different market conditions.

Ключові слова: цифровізація економічних процесів; альтернативні можливості функціонування; конкуренція; ринок; ринковий простір; свобода стратегічного вибору.

Keywords: digitalization of economic processes; alternative modes of operation; competition; market; market space; freedom of strategic choice.

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

Наразі відбувається активна цифровізація економічних процесів. Зокрема, за даними Statista, на початок

2024 року налічувалося 5,35 млрд. інтернет-користувачів, що становило 66,2% світового населення (тоді як ще на початку 2010-х років цей показник становив близько 30—35 %) [9]. Крім того, за статистикою Eurostat, понад 75 % підприємств у країнах ЄС використовують соціальні мережі та цифрові платформи для

комунікації зі споживачами, а частка компаній, що здійснюють онлайн-продажі, стабільно зростає. Законірно наявне стало посилення конкурентного тиску на підприємства, за якого вони змушені постійно адаптувати свої підходи до управління ринковою діяльністю та погляди на ефективність діяльності. Глобальні ринки стають більш інтегрованими, бар'єри входу специфічними (завдяки цифровим платформам).

Взагалі наразі є значна кількість змін, внаслідок яких традиційні інструменти просування продукції та формування попиту стають малоефективними. По-перше, споживачі отримали доступ до значного обсягу інформації завдяки цифровим каналам комунікації, що підвищило їхню обізнаність, вимогливість і здатність порівнювати альтернативні пропозиції. По-друге, зросла роль персоналізації та індивідуалізованого підходу, тоді як масові стандартизовані рекламні кампанії дедалі частіше не забезпечують очікуваного результату. Крім того, інформаційна перенасиченість ринку додатково знижує ефективність традиційної реклами, адже споживачі стають менш чутливими до класичних методів просування.

В контексті окреслених змін саме інноваційні інструменти стають ключовим елементом маркетингових стратегій для підвищення ефективності підприємств, оскільки дозволяють більш якісно організувати процес формування сильних та унікальних характеристик бізнесу, продукту чи послуги. У результаті маркетинг трансформується з функції класичної підтримки продажів у стратегічний чинник довгострокового розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Особливості формування інноваційних маркетингових стратегій досить активно вивчаються такими науковцями, як Попко О., Філатов В. [6], Терехов Д. [7], Ляшенко Г. П., Моткалюк Р. В. [4]. Зазначені автори у своїх працях звертають увагу на необхідності інтеграції цифрових інструментів у систему стратегічного маркетингового управління, обґрунтовують доцільність переходу від традиційних моделей конкурентної боротьби до концепцій створення унікальної споживчої цінності, а також підкреслюють важливість клієнтоорієнтованого підходу, гнучкості бізнес-моделей та адаптивності підприємств до умов турбулентного ринкового середовища.

Особливу цінність на тлі сучасних потреб мінімізації рівня конкурентного тиску мають дослідження Носань Н. [5] та Константинова П. В. [2], у межах яких інноваційна маркетингова стратегія розглядається не крізь призму впливу на досягнення стратегічних цілей підприємства, а через здатність до формування стійких конкурентних переваг. Зокрема, автори наголошують, що ключовим чинником ефективності таких стратегій є не здатність підприємства згенерувати більше прибутків у певний період часу, а саме їх спроможність забезпечити кращі позиції порівняно з конкурентами та створювати більшу цінність для споживачів

Попри значну кількість досліджень у сфері маркетингу, актуальним залишається комплексне вивчення формування та реалізації інноваційних маркетингових стратегій. Передусім йдеться про необхідність поглиблення та систематизації підходів до оцінювання їхнього впливу на ефективність основної діяльності підприємства. Особливої ува-

ги потребує аналіз трансформацій у змісті конкурентних переваг, які в умовах цифровізації та динамічних змін ринкового середовища набувають нових характеристик і, за своєю сутністю, здатні як мінімум знижувати рівень конкурентного тиску, а як максимум — виходити за його межі, створюючи унікальний ринковий простір.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Відтак, метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад формування та реалізації інноваційних маркетингових стратегій, а також визначення їхнього впливу на підвищення ефективності діяльності підприємств у контексті концепції В. Чан Кіма та Рене Моборна.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У межах дослідження приділено увагу багатоаспектності тлумачення категорії "інноваційні маркетингові стратегії", яка, залежно від домінуючого акценту автора, може орієнтуватися на інноваційність, ринкову орієнтацію, конкурентні переваги, управлінські рішення тощо.

Так, Носань Н. С. визначає окреслену категорію як систематичне та стратегічне використання новаторських підходів і ідей у сфері маркетингу (з метою досягнення конкурентних переваг, задоволення потреб споживачів і підвищення результативності бізнесу) [5]. У цьому підході інновації розглядаються як інструмент стратегічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Константинов П. В. трактує інноваційні маркетингові стратегії як комплекс заходів з формування та реалізації цілей і завдань підприємств-виробників на кожному окремому ринку (сегменті ринку) та для кожного товару (на визначений період часу, з урахуванням ринкової ситуації та ресурсних можливостей) [2]. У підході акцент зроблено на управлінсько-плановому та адаптивному характері стратегії.

Єпіфанова І. Ю. та Гладка Д. О. визначають цю категорію як системний процес використання креативних ідей для задоволення потреб споживачів, підкреслюючи її креативний та клієнтоорієнтований зміст [1]. У цьому підході акцент зроблено на креативності та орієнтації на потреби клієнтів як ключових чинниках формування ефективної маркетингової стратегії.

Узагальнення наведених підходів дозволяє констатувати, що в центрі уваги дослідників перебувають інновації як інструмент стратегічного формування або посилення конкурентних переваг підприємства [1—2; 5].

З урахуванням цієї орієнтації, а також етимологічного значення базової категорії "стратегія" (як довгострокового і комплексного плану дій), у межах цього дослідження інноваційні маркетингові стратегії розглядаються як комплекс довгострокових управлінських рішень і дій, спрямованих на формування та реалізацію конкурентних переваг підприємства шляхом використання новітніх підходів, інструментів і технологій у сфері маркетингу.

Слід погодитися з висновками В. Чан Кіма та Рене Моборна про те, що інноваційні маркетингові стратегії спрямовані на переосмислення традиційних моделей взаємодії з ринком і впровадження нових способів створення, комунікації та доставки цінності для споживача [3].

З огляду на концептуальні підходи до стратегічного управління конкуренцією, інноваційні маркетингові стратегії фактично передбачають довгострокові управлінські рішення і дії, які відкривають підприємству дві альтернативні можливості (див. рис. 1) [3]:

- 1) скоригувати вплив конкуренції в межах чинного ринку (ідентифікованого як "червоний океан");
- 2) сформувати власний унікальний ринковий простір (ідентифікованого як "блакитний океан").

Зауважимо, що альтернативність підкреслює, що підприємство може обрати один із двох принципово різних стратегічних шляхів поведінки на ринку, залежно від виконуваних інноваційними маркетинговими стратегіями функцій, а саме адаптивної (якою є оптимізація позицій у наявному конкурентному середовищі) або творча чи трансформативна (що передбачає створення нових ринкових ніш і ринків) [3]. Фактично це відбиває стратегічну свободу вибору підприємства та засвідчує, що ефективність реалізації стратегії визначається обранням напрямом розвитку.

У межах так званого ринку "червоного океану", що характеризується високою інтенсивністю конкуренції та різним ступенем насиченості, інноваційні маркетингові стратегії формують ефективність підприємства шляхом

Альтернативні можливості розвитку
→

Специфіка
→

Результат
→

Інноваційні інструменти маркетингу
→

Скоригувати вплив конкуренції в межах чинного ринку.*

Ця альтернативність підкреслює, що підприємство може обрати один із 2-ох принципово різних стратегічних шляхів поведінки на ринку

Підприємство через інноваційні інструменти маркетингу посилює власні позиції, диференціює продукти та знижує чутливість до конкурентного тиску

Функціонування на ринку «червоного океану» (тобто в умовах високої конкурентної насиченості)

Нові формати комунікації, цифрові технології, оновлення ціннісної пропозиції

Сформувати власний унікальний ринковий простір*

Підприємство через інноваційні інструменти маркетингу спрямовує зусилля не на боротьбу з конкурентами, а на створення нової цінності для споживачів і формування принципово нового попиту.

Функціонування на ринку «блакитного океану» (тобто в умовах, у яких конкуренція втрачає визначальне значення)

Унікальні продукти та сервіси, персоналізовані рішення для споживачів, інноваційні канали залучення та комунікації, нові ціннісні пропозиції та моделі взаємодії.

Рис. 1. Альтернативні можливості розвитку на ринках, що формують "інноваційні маркетингові стратегії"

Примітка

* Це не одночасні дії, а взаємовиключні стратегії, за результатами яких можливо або залишатися у межах чинної конкурентної боротьби ("червоний океан"), або вийти за її межі та створювати новий ринок ("блакитний океан").

Джерело: сформовано на основі [1—3; 5].

добору адекватних інструментів впливу за типами конкурентного середовища. Таке середовище може характеризуватися ціновою конкуренцією, обмеженими можливостями диференціації продукту, високими бар'єрами входу на ринок, скороченням життєвого циклу товару, перенасиченням пропозиції та низьким рівнем споживчої лояльності (див. табл. 1).

Таблиця 1. Роль інноваційних маркетингових стратегій у підвищенні ефективності підприємств на ринку "червоного океану"

Середовище функціонування	Специфіка середовища, внаслідок якої конкуренція знижується	Класичний приклад	Роль інноваційних маркетингових стратегій у підвищенні ефективності підприємств	Мета маркетингових стратегій
Насичений ринок із високою конкуренцією за ціною*	Конкуренція ведеться в основному через зниження ціни або агресивні промоакції, оскільки більшість економічних суб'єктів пропонує схожі продукти або послуги.	Ринок бюджетних авіаперевезень або масових електронних гаджетів.	Дозволяють оптимізувати витрати на просування, впроваджувати персоналізовані акції, використовувати цифрові канали.	Допомога у збереженні життєздатності та можливостей до розвитку виживати в умовах цінової конкуренції
Ринок з обмеженим диференціюванням продукту	Продукти або послуги мало відрізняються один від одного, споживачі сприймають їх як взаємозамінні.	Ринок звичайних побутових мийних засобів.	Сприяють створенню унікальних пропозицій через брендунг, упаковання, додаткові сервіси та цифрові інструменти взаємодії зі споживачем	Дозволяє виділитися серед конкурентів і утримати частку ринку
Ринок із високим бар'єром для входу	Високі бар'єри для входу та жорстка конкуренція за клієнта.	Ринок мобільних операторів або банківський в країнах із високою концентрацією	Дозволяють оптимізувати процеси комунікації, підвищувати якість обслуговування, впроваджувати програми лояльності та цифрові сервіси.	Зміцнення позицій підприємства та зменшення ризику втрати клієнтів
Ринок зі швидким скороченням життєвого циклу продукту	Продукти швидко застарівають, конкуренція посилюється через постійне оновлення товарів і послуг.	Ринок смартфонів або ігрових приставок.	Дозволяють швидко реагувати на зміни попиту, впроваджувати нові продукти та промоції через цифрові канали	Прогноз потреб споживачів і мінімізація втрат від невдалих запусків
Ринок із перенасиченою пропозицією та низькою лояльністю споживачів	Споживач легко переходить до конкурентів, тому підприємства борються за увагу через промоакції, бонуси, програми лояльності.	Ринок кафе та швидкої їжі.	Допомагають формувати унікальні клієнтські досвіди, застосовувати омніканальні комунікації та персоналізовані пропозиції, підвищуючи залученість і лояльність клієнтів.	Зменшення відтоку клієнтів і забезпечення стабільного доходу.

Джерело: сформовано на основі [1; 3—4; 8].

На ринку "червоного океану" інноваційні маркетингові стратегії виконують функцію, що полягає у забезпеченні гнучкого реагування підприємства на динамічні зміни конкурентного середовища, а їх ефективність прямо пов'язана з результативністю адаптації до змін [3]. Тобто, важлива не просто реактивність, а таке коригування маркетингових дій, яке дозволить досягти стратегічних цілей, зокрема зберегти або збільшити частку ринку, підвищити лояльність споживачів, оптимізувати витрати на маркетинг, швидко реагувати на конкурентний тиск.

Так, на насиченому ринку з високою конкуренцією за ціною інноваційні маркетингові стратегії виконують ключову адаптивну функцію, дозволяючи підприємству ефективно зреагувати на ціновий тиск конкурентів. Зокрема, вони надають змогу оптимізувати витрати на просування, впроваджувати персоналізовані акції, використовувати цифрові канали для більш точного охоплення цільових сегментів і підвищувати лояльність споживачів. Наприклад, авіакомпанія, що працює на ринку бюджетних перевезень, може застосувати інноваційні маркетингові стратегії через персоналізовані email-розсилки з пропозиціями знижок на маршрути (які найчастіше обирає конкретний клієнт), або через мобільний додаток із динамічними тарифами та бонусними програмами. Завдяки таким підходам підприємство підвищує ймовірність повторних бронювань, залучає нових пасажирів (і це без суттєвого збільшення рекламного бюджету [6]) та утримує частку ринку навіть у сегменті з високою ціновою конкуренцією. У ширшому контексті це ілюструє, як адаптивна функція інноваційної маркетингової стратегії дозволяє гнучко коригувати цінові і промоційні інструменти відповідно до умов ринку.

На ринку з обмеженим диференціюванням продукту інноваційні маркетингові стратегії сприяють створенню унікальних пропозицій (через брендування, упакування, додаткові сервіси та цифрові інструменти взаємодії зі споживачем [6—7]). До прикладу, виробник побутової хімії на ринку зі стандартними мийними засобами може впровадити інноваційну маркетингову стратегію, створивши лінійку продуктів з екологічними інгредієнтами та унікальною упаковкою, підкріплену цифровими кампаніями в соціальних мережах і мобільними додатками для підбору оптимальних засобів для конкретного типу прибирання. Крім того, компанія може пропонувати підписку на регулярні постачання та бонуси за відгуки та участь у програмах лояльності, щоб утримувати частку ринку навіть у сегменті зі слабким диференціюванням продукції.

На ринку із високим рівнем бар'єрів входу інноваційні стратегії дозволяють оптимізувати процеси комунікації, підвищувати якість обслуговування, впроваджувати програми лояльності та цифрові сервіси. Наприклад, банк, що функціонує на ринку з високим рівнем бар'єрів для входу, може застосувати інноваційні маркетингові стратегії, впрова-

дивши мобільний банкінг (із персоналізованими фінансовими рекомендаціями), онлайн-консультації (через чат-боти) та програми лояльності для постійних клієнтів. Крім того, банк може використовувати аналітику великих даних для прогнозування потреб клієнтів і своєчасного пропонування кредитних або депозитних продуктів. Реалізація цього підходу сприяє підвищенню якості обслуговування, зміцненню довіри й лояльності клієнтів, а також забезпечує захист ринкових позицій підприємства [3; 6—7].

На ринку зі швидким скороченням життєвого циклу продукту інноваційні маркетингові стратегії дозволяють швидко реагувати на зміни попиту, впроваджувати нові продукти та промоції через цифрові канали. Наприклад, виробник смартфонів, який працює на такому ринку може застосувати інноваційні маркетингові стратегії, впроваджуючи попередні онлайн-замовлення нових моделей через мобільний додаток, персоналізовані пропозиції для користувачів старих моделей та динамічні акції в соціальних мережах. Такий підхід дозволяє зменшити ризик невдалого запуску нових моделей, оперативного задоволення попиту клієнтів і зберегати конкурентні позиції на ринку, де продукти швидко застарівають [4—5].

На ринку із перенасиченою пропозицією та низькою лояльністю споживачів інноваційні маркетингові стратегії допомагають формувати унікальні клієнтські досвіди, застосовувати омніканальні комунікації та персоналізовані пропозиції, підвищуючи залученість і лояльність клієнтів. Наприклад, мережа кафе чи швидкої їжі на перенасиченому ринку може застосувати інноваційні маркетингові стратегії, впровадивши мобільний додаток для замовлень із персоналізованими акціями, програму лояльності з накопичувальними бонусами та інтеграцією соціальних мереж для зворотного зв'язку та участі у конкурсах. Крім того, можна використовувати омніканальні комунікації: SMS, push-повідомлення, email-розсилки та соціальні платформи для своєчасного інформування про нові продукти, акції та спеціальні пропозиції [4—5]. Такий стратегічний підхід дозволяє забезпечити стабільний дохід навіть у сегменті з низькою лояльністю та високою конкуренцією.

Іншими словами, адаптація як функція інноваційної маркетингової стратегії сама по собі — це процес, а ефективність адаптації — це ступінь, до якого цей процес дає бажаний результат для підприємства.

Щодо ринку "блакитного океану", в його межах не виділяють жорстко класифіковані "типи" середовища функціонування підприємства (як для ринку "червоного океану"), але на практиці є кілька основних підходів чи напрямів, які відбивають способи за якими інноваційні маркетингові стратегії формують конкурентну стійкість. Таке середовище може характеризуватися формуванням нового попиту, переформуванням чинного ринку, створенням унікальної цінності або переходом до інтегрованих продуктів і сервісів (див. табл. 2).

Таблиця 2. Роль інноваційних маркетингових стратегій у підвищенні ефективності підприємств на ринку "блакитного океану"

Середовище функціонування	Специфіка середовища, внаслідок якої конкуренція є нерелевантною	Класичний приклад	Роль інноваційних маркетингових стратегій у підвищенні ефективності підприємств	Мета маркетингових стратегій
Ринок нового попиту, сформований через інноваційні продукти або послуги	Підприємство пропонує продукт або послугу, які раніше були відсутні на ринку, створюючи новий сегмент споживачів.	Nintendo Wii, що зробила ставку на інтерактивні ігри для сімей, а не на конкуренцію з потужними графічними консолями	Допомагають точно визначити цільові сегменти, запускати інноваційні продукти та транслювати їхню унікальну цінність через цифрові канали	Формування нового попиту, де конкуренція була мінімальною або взагалі відсутня
Переформатований чинний ринок	Підприємство змінює правила гри, комбінуючи відомі елементи у новий спосіб	Cirque du Soleil, який поєднав циркове шоу з театром, створивши новий сегмент розваг для дорослої аудиторії.	Допомагають адаптувати маркетингові комунікації, інтегрувати нові канали взаємодії та створювати унікальний досвід для споживачів	Вихід за межі прямої конкуренції та створення унікальної ринкової ніші
Ринок унікальної цінності	Пропонується більша користь або нові переваги без суттєвого підвищення ціни	IKEA, що поєднала дизайн, функціональність і низьку ціну завдяки модульності та самообслуговуванню.	Допомагають поєднувати ефективну комунікацію та персоналізовані пропозиції, підвищуючи сприйману цінність продукту	Максимізація цінності для споживачів при оптимізації витрат
Ринок інтегрованих продуктів і сервісів (нових екосистем)	Об'єднання продуктів та послуг у комплексне рішення для споживача	Apple з екосистемою iPhone, App Store, iCloud та аксесуарів, що забезпечують унікальний користувацький досвід.	Допомагають створювати комплексний користувацький досвід, інтегрувати маркетинг та сервіси, формувати лояльність	Створення унікальної екосистеми та довгострокова конкурентна перевага

Джерело: сформовано на основі [1; 3—5; 8].

За таких умов інноваційні маркетингові стратегії виконують творчу або трансформаційну функцію, що полягає у створенні нових ринкових ніш, формуванні унікальної ціннісної пропозиції та встановленні нових правил гри на ринку для виходу за межі конкуренції, а їх ефективність прямо пов'язана зі здатністю підприємства забезпечувати стійке зростання бізнесу без прямого протистояння конкурентам.

На ринку нового попиту, сформованого через інновації, маркетингові стратегії допомагають точно визначати цільові сегменти, запускати інноваційні продукти, ефективно транслювати їхню цінність через цифрові канали, а також прогнозувати реакцію споживачів і адаптувати пропозиції під їхні потреби. Наприклад, компанія Nintendo при запуску консолі Wii зосередилася на сегменті сімей, створивши інноваційний продукт із простим управлінням та інтерактивними функціями, яких не пропонували традиційні конкуренти. Використовуючи цифрові канали для промоцій та комунікацій, компанія ефективно донесла унікальну цінність продукту і сформувала новий ринковий сегмент, де конкуренція була мінімальною (умовно "нерелевантною"). Зауважимо, що насправді конкуренція завжди існує хоча б потенційно. Проте у новому сегменті вона не впливає на стратегічні рішення підприємства, оскільки воно пропонує продукт з унікальною цінністю (що відокремлює його від традиційних гравців і дозволяє формувати власний попит). У випадку того ж Nintendo Wii конкуренти також існували (традиційні виробники ігрових консолей, такі як Sony та Microsoft), але Wii не конкурував з ними безпосередньо за тих самих користувачів, а залучав новий сегмент — сім'ї та новачків у світі відеоігор. Таким чином конкуренція була "нерелевантною", а не абсолютно відсутньою [3].

На переформатованому чинному ринку маркетингові стратегії допомагають інтегрувати нові канали взаємодії та створювати унікальний досвід для споживачів. Наприклад, Cirque du Soleil для переформатування ринку розваг змінив

підхід до циркового шоу, поєднавши елементи цирку та театру (тобто створивши новий жанр вистави для дорослої аудиторії). Завдяки інноваційним маркетинговим стратегіям компанія адаптувала комунікації, активно використовуючи цифрові канали для просування шоу, інтегрувала онлайн-бронювання та соціальні медіа для взаємодії з глядачами, а також створила унікальний користувацький досвід на виставах. Це дозволило Cirque du Soleil виділитися серед традиційних цирків, переформатувавши сегмент ринку в такий, де конкуренція є нерелевантною.

На ринку збільшення цінності маркетингові стратегії допомагають поєднувати ефективну комунікацію та персоналізовані пропозиції, підвищуючи сприйману цінність продукту, оптимізуючи взаємодію з клієнтами та одночасно контролюючи витрати. Наприклад, IKEA пропонує стильні та функціональні меблі за доступною ціною, водночас забезпечуючи персоналізовані послуги підбору меблів через онлайн-конструктори та мобільні додатки, що дозволяє клієнтам легко обрати оптимальне рішення для дому та відчувати високу цінність продукту при помірних витратах. При цьому IKEA через цінність продукту для споживача додатково оптимізує власні витрати (замість того щоб конкурувати лише за ціну або ринок [3]).

На ринку унікальної цінності маркетингові стратегії допомагають поєднувати ефективну комунікацію та персоналізовані пропозиції, підвищуючи сприйману цінність продукту. Так, у контексті концепції "блакитного океану" унікальна цінність означає створення такої ринкової пропозиції, яка одночасно: відрізняється від традиційних рішень на ринку; задовольняє нові потреби споживачів; поєднує диференціацію з економічною доцільністю для підприємства. Інакше кажучи, унікальна цінність у "блакитному океані" — це формування принципово нового ринкового простору, де конкуренція стає нерелевантною, оскільки компанія змінює правила гри. Наприклад, компанія Apple створює унікальну цінність не лише через функціональні характеристики продукції, а й через інтегровану еко-

систему пристроїв і сервісів (iPhone, Mac, iCloud), інтуїтивний дизайн та преміальний користувацький досвід. Інноваційні маркетингові стратегії компанії акцентують увагу не стільки на технічних параметрах, скільки на стилі життя, емоціях та індивідуальності користувача, що підсилює сприйману цінність бренду та формує високу лояльність споживачів.

На ринку інтегрованих продуктів і сервісів (нових екосистем, де різні сервіси та продукти працюють разом) маркетингові стратегії допомагають створювати комплексний користувацький досвід, інтегрувати маркетинг та сервіси, формувати лояльність [3]. Прикладами є онлайн-маркетплейси з доставкою, мобільні додатки для здоров'я або спорту, де користувач одночасно користується кількома сервісами однієї компанії.

Так, творча (трансформаційна) функція інноваційної маркетингової стратегії є процесом створення підприємством нової ринкової цінності, а ефективність трансформації — ступінь, до якого цей процес унікалізує ринковий простір.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У межах дослідження підтверджено, що "інноваційні маркетингові стратегії" фактично пропонують довгострокові управлінські рішення і дії, що відкривають підприємству дві альтернативні можливості функціонування в умовах конкуренції — скоригувати її вплив в межах чинного ринку ("червоний океан") або сформувати власний унікальний ринковий простір ("блакитний океан"). Констатовано, що окреслені можливості інноваційних маркетингових стратегій формуються внаслідок свободи стратегічного вибору між адаптивністю або творчістю (трансформаційністю).

Доведено, що адаптивна функція інноваційної маркетингової стратегії забезпечує гнучке реагування підприємства на динамічні зміни конкурентного середовища. Її ефективність прямо пов'язана з результативністю адаптації, тобто здатністю коригувати дії так, щоб досягати стратегічних цілей: зберігати або збільшувати частку ринку, підвищувати лояльність споживачів, оптимізувати маркетингові витрати та швидко реагувати на конкурентний тиск.

Доведено, що творча або трансформаційна функція інноваційної маркетингової стратегії проявляється у створенні нових ринкових ніш, формуванні унікальної ціннісної пропозиції та встановленні нових правил гри на ринку для виходу за межі прямої конкуренції. Ефективність у цьому випадку пов'язана зі здатністю підприємства забезпечувати стійке зростання бізнесу та створювати додаткову цінність для споживачів без прямого протистояння конкурентам.

Цінність дослідження полягає в поєднанні теоретичного узагальнення концепції адаптивності та творчості (трансформаційності) маркетингових стратегій із практичною орієнтацією на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Це дозволяє надати керівникам чіткий інструментарій для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень у різних ринкових умовах.

Література:

1. Єпіфанова І.Ю., Гладка Д.О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. Економіка та суспільство. 2018. № 14. С. 354—360.
2. Константинов П.В. Інноваційні орієнтири маркетингової стратегії.. Інновації та розвиток. Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 11. с. 20—22.

3. Kim W.C., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston: Harvard Business School Press. 2005. 384 с.

4. Ляшенко Г.П., Моткалюк Р.В. Інтернет-маркетинг та його інструменти. Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). 2013. № 3 (62). С. 5965.

5. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>

6. Попко О., Філатов В. Персоналізація в сучасному маркетингу та її вплив на лояльність клієнтів. Економіка та суспільство. 2023. № 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10>

7. Терехов Д. Управління онлайн-репутацією підприємства з використанням сучасних інструментів контент-маркетингу. Сталый розвиток економіки. 2024. № 1 (48). С. 201—205.

8. Hurman O., Kviatkovska A. The impact of industry 4.0 on the modern world educational process and in Ukraine. Scientific Journal of Polonia University, 2023, №. 59 (4), p. 23. doi. 10.23856/5903

9. Як повномасштабна війна відобразилася на кількості інтернет-користувачів в Україні. Суспільство. 2024. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/04/15/infografika/suspilstvo/yak-povnomasshtabna-vijna-vidobrazylasya-kilkosti-internet-korystuvachiv-ukrayini/>

References:

1. Epifanova, I.Yu., and Gladka, D.O. (2018), "Innovative potential of an enterprise: essence, components and factors of influence", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 14, pp. 354—360.
2. Konstantinov, P.V. (2011), "Innovative guidelines for marketing strategy", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 11, pp. 20—22.
3. Kim, W.C., and Mauborgne, R. (2005), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press. Boston, USA.
4. Lyashenko, G.P., and Motkalyuk, R.V. (2013), "Internet marketing and its tools", *Naukovyy visnyk Natsional'noho universytetu DPS Ukrayiny (ekonomika, pravo)*, vol. 3 (62), pp. 5965.
5. Nosan, N. (2024), "Innovative marketing strategies of modern Ukrainian enterprises", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>
6. Popko, O., and Filatov, V. (2023), "Personalization in modern marketing and its impact on customer loyalty", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10>
7. Terekhov, D. (2024), "Managing the online reputation of an enterprise using modern content marketing tools", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 1 (48), pp. 201—205.
8. Hurman, O., and Kviatkovska, A. (2023), "The impact of industry 4.0 on the modern world educational process and in Ukraine", *Scientific Journal of Polonia University*, vol. 59(4), p. 23. doi. 10.23856/5903
9. Suspil'stvo (2024), "How a full-scale war affected the number of Internet users in Ukraine", available at: <https://www.slovoidilo.ua/2024/04/15/infografika/suspilstvo/yak-povnomasshtabna-vijna-vidobrazylasya-kilkosti-internet-korystuvachiv-ukrayini/> (Accessed 22.01. 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 24.02.26

Процеженовано / Revised: 04.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

К. Є. Балабуха,
к. держ. упр, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи,
страхування та маркетингу, Класичний приватний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2105-8167>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.205

ЦИФРОВА ЗРІЛІСТЬ ТА ЯКІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ ДАНИХ: ДОСВІД КРАЇН, ЩО РОЗВИВАЮТЬСЯ

K. Balabukha,
PhD in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Banking, Insurance and Marketing, Classical Private University

DIGITAL MATURITY AND THE QUALITY OF DATA-DRIVEN MANAGEMENT DECISIONS: THE EXPERIENCE OF DEVELOPING COUNTRIES

У статті здійснено комплексне дослідження процесів формування цифрової зрілості та їх впливу на якість управлінських рішень у країнах, що розвиваються, в умовах прискореної цифрової трансформації соціально-економічних систем. Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі інформаційно-комунікаційних технологій, великих даних та інтелектуальних аналітичних платформ у забезпеченні ефективності публічного та корпоративного управління, а також необхідністю адаптації управлінських моделей до вимог цифрової економіки. Теоретико-методологічну основу роботи становлять сучасні концепції цифрової трансформації, управління на основі даних (data-driven management), теорії людського капіталу та інституційного розвитку. У межах дослідження запропоновано авторський підхід до оцінювання рівня цифрової зрілості шляхом формування інтегрального індексу Digital Maturity Index, який охоплює технологічний, організаційний, кадровий та інноваційний компоненти цифрового розвитку. Запропонований індекс дозволяє здійснювати міжкрайові порівняння та оцінювати ступінь готовності управлінських систем до використання аналітичних і цифрових інструментів. Емпіричну базу дослідження становлять панельні статистичні дані за 2015-2024 роки для п'яти країн, що розвиваються (Індія, Бразилія, Південно-Африканська Республіка, Нігерія, Філіппіни), сформовані на основі матеріалів Світового банку, Організації економічного співробітництва та розвитку, Міжнародного союзу електрозв'язку, Організації Об'єднаних Націй та Міжнародного валютного фонду. Для аналізу взаємозв'язку між цифровою зрілістю та якістю управлінських рішень використано методи багатофакторного регресійного аналізу, панельного моделювання та статистичної інтерпретації результатів. У ході економетричного дослідження встановлено наявність статистично значущого позитивного впливу індексу цифрової зрілості на інтегральний показник якості управлінських рішень, що характеризується рівнем обґрунтованості, оперативності, адаптивності та ефективності використання ресурсів. Отримані результати свідчать про те, що цифрова зрілість виступає одним із ключових детермінантів результативності управління, перевищуючи за силою впливу традиційні макроекономічні чинники, зокрема рівень

валового внутрішнього продукту та відкритість економіки. Водночас виявлено, що людський капітал та інституційна якість мають мультиплікативний ефект і посилюють вплив цифрової трансформації на управлінські процеси. Проведений аналіз дозволив ідентифікувати основні інституційні, технологічні та кадрові бар'єри цифрового розвитку, серед яких домінують фрагментарність державної політики, недостатній рівень цифрової інфраструктури, дефіцит висококваліфікованих фахівців та інерційність організаційної культури. На основі узагальнення міжнародного досвіду та результатів емпіричного аналізу обґрунтовано стратегічні напрями підвищення цифрової зрілості, що передбачають інвестування у цифрову інфраструктуру, розвиток людського капіталу, удосконалення регуляторного середовища та посилення міжвідомчої координації цифрових ініціатив. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованого індексу цифрової зрілості та економетричної моделі для моніторингу ефективності цифрових реформ, розроблення програм цифрового розвитку та формування управлінських стратегій у державному й корпоративному секторах. Результати роботи можуть бути використані органами державної влади, аналітичними центрами та керівниками організацій при обґрунтуванні управлінських рішень у контексті цифрової трансформації. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розширенням емпіричної бази, застосуванням динамічних панельних моделей та аналізом впливу штучного інтелекту на процеси прийняття управлінських рішень.

The article presents a comprehensive study of the processes of digital maturity formation and their impact on the quality of management decisions in developing countries in the context of accelerated digital transformation of socio-economic systems. The relevance of the study is due to the growing role of information and communication technologies, big data and intelligent analytical platforms in ensuring the efficiency of public and corporate management, as well as the need to adapt management models to the requirements of the digital economy. The theoretical and methodological basis of the work is modern concepts of digital transformation, data-driven management, human capital theory and institutional development. The study proposes an author's approach to assessing the level of digital maturity by forming an integral Digital Maturity Index, which covers the technological, organizational, personnel and innovation components of digital development. The proposed index allows for cross-country comparisons and assessment of the degree of readiness of management systems to use analytical and digital tools. The empirical basis of the study is panel statistical data for 2015-2024 for five developing countries (India, Brazil, South Africa, Nigeria, Philippines), formed on the basis of materials from the World Bank, the Organization for Economic Cooperation and Development, the International Telecommunication Union, the United Nations, and the International Monetary Fund. To analyze the relationship between digital maturity and the quality of management decisions, the methods of multivariate regression analysis, panel modeling, and statistical interpretation of the results were used. The econometric study established a statistically significant positive impact of the digital maturity index on the integral indicator of the quality of management decisions, which is characterized by the level of justification, efficiency, adaptability, and resource efficiency. The results obtained indicate that digital maturity is one of the key determinants of management effectiveness, exceeding the influence of traditional macroeconomic factors, in particular the level of gross domestic product and the openness of the economy. At the same time, it was found that human capital and institutional quality have a multiplicative effect and enhance the impact of digital transformation on management processes. The analysis made it possible to identify the main institutional, technological and personnel barriers to digital development, among which the fragmentation of state policy, the insufficient level of digital infrastructure, the shortage of highly qualified specialists and the inertia of organizational culture dominate. Based on the generalization of international experience and the results of empirical analysis, strategic directions for increasing digital maturity are substantiated, which include investing in digital infrastructure, developing human capital, improving the regulatory environment and strengthening interdepartmental coordination of digital initiatives. The practical significance of the study lies in the possibility of using the proposed digital maturity index and econometric model to monitor the effectiveness of digital reforms, develop digital development programs and form management strategies in the public and corporate sectors. The results of the work can be used by public authorities, think tanks and heads of organizations to justify management decisions in

the context of digital transformation. Prospects for further research are related to expanding the empirical base, using dynamic panel models and analyzing the impact of artificial intelligence on management decision-making processes.

Ключові слова: цифрова зрілість; управлінські рішення; управління на основі даних; цифрова трансформація; економетричний аналіз; цифрове врядування; людський капітал; країни, що розвиваються.

Key words: digital maturity; management decisions; data-driven management; digital transformation; econometric analysis; digital governance; human capital; developing countries.

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

У сучасних умовах глобальної цифровізації та прискореного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій цифрова трансформація стає визначальним чинником підвищення ефективності управління соціально-економічними системами. Формування економіки, заснованої на даних, зумовлює переорієнтацію традиційних управлінських моделей на використання аналітичних інструментів, штучного інтелекту та цифрових платформ для підтримки процесів прийняття рішень. У цьому контексті особливого значення набуває рівень цифрової зрілості організацій та інституцій, який визначає їхню спроможність інтегрувати цифрові технології у стратегічне, тактичне та операційне управління.

Цифрова зрілість розглядається як комплексна характеристика, що відображає ступінь розвитку цифрової інфраструктури, рівень компетентності персоналу, сформованість інноваційної культури та ефективність використання даних у процесах управління. Високий рівень цифрової зрілості створює передумови для впровадження концепції управління на основі даних (data-driven management), що передбачає використання об'єктивної інформації, прогнозованої аналітики та алгоритмічної підтримки для підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває для країн, що розвиваються, які функціонують в умовах обмеженого доступу до фінансових, технологічних і кадрових ресурсів, інституційної нестабільності та нерівномірного розвитку цифрової інфраструктури. У таких країнах процеси цифровізації мають фрагментарний характер, що зумовлює нерівномірність формування цифрової зрілості в різних секторах економіки та державного управління. Водночас саме для цих держав цифрові технології можуть стати важливим інструментом прискореного розвитку, підвищення прозорості управління та оптимізації використання ресурсів.

Незважаючи на зростання кількості досліджень, присвячених цифровій трансформації та управлінській аналітиці, у науковій літературі недостатньо систематизовано емпіричні дані щодо впливу цифрової зрілості на якість управлінських рішень у країнах, що розвива-

ються. Більшість наявних праць зосереджені переважно на досвіді розвинених економік, що обмежує можливість адаптації отриманих результатів до специфічних умов країн із перехідною та змішаною моделлю розвитку.

У зв'язку з цим актуалізується необхідність комплексного дослідження взаємозв'язку між рівнем цифрової зрілості та ефективністю управлінських рішень на основі даних з урахуванням інституційних, економічних і соціальних особливостей країн, що розвиваються. Вивчення їхнього практичного досвіду дозволяє не лише виявити ключові бар'єри цифрової трансформації, але й сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення управлінських механізмів у контексті цифрової економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика цифрової зрілості та її впливу на якість управлінських рішень на основі даних сформулювалася на перетині досліджень цифрової трансформації, управлінської аналітики, цифрового врядування та інституційної економіки. У науковій літературі цифрова трансформація розглядається не лише як технологічне оновлення, а як стратегічна зміна бізнес-моделей, організаційних процесів і управлінських практик. Зокрема, у роботі MIT Sloan Management Review акцентовано, що вирішальним драйвером трансформації є стратегія та управлінська логіка, а не самі технології, що прямо підводить до поняття цифрової зрілості як здатності організації інтегрувати цифрові рішення у прийняття рішень і управління змінами [1]. Концептуальні засади управлінської реалізації цифрової трансформації, зокрема роль лідерства, організаційних компетенцій та перетворення операційних моделей, системно узагальнено у фундаментальній праці "Leading Digital" [2]. Уточнення щодо формування цифрової трансформаційної стратегії та управління портфелем цифрових ініціатив подано у дослідженні MIS Quarterly Executive, де окреслено варіанти стратегічного дизайну трансформації та її узгодження зі структурою організації [3]. Узагальнюючий теоретичний огляд феномену цифрової трансформації та ключових механізмів її реалізації представлено у статті Journal of Strategic Information Systems, що забезпечує методологічне

підґрунтя для операціоналізації цифрової зрілості як багатовимірного конструкта [4].

Окремий кластер робіт присвячено ролі даних, аналітики та цифрових платформ у підвищенні якості управлінських рішень. Концепцію "революції великих даних" та управлінські наслідки переходу до data-driven практик розкрито в класичній роботі Harvard Business Review, де підкреслено, що цінність даних реалізується через зміну управлінських процесів і культури прийняття рішень [11]. На рівні макроекономічної та суспільної перспективи значення даних як ресурсу для розвитку та ефективного врядування розкрито у World Development Report 2021, де дані трактуються як інфраструктурний актив для підвищення результативності політик і управлінських рішень [5]. Ширший контекст технологічних зрушень, продуктивності та змін у структурі ринків і праці, які супроводжують цифровізацію та автоматизацію, представлено у праці "The Second Machine Age", що пояснює необхідність адаптації управлінських підходів під нові технологічні режими [8].

Важливою складовою досліджуваної теми є цифрове врядування та інституційні аспекти цифрової зрілості. Аналітичні рамки оцінювання цифрових спроможностей держави, включно з готовністю системи публічного управління до цифрових сервісів і використання даних, представлені у матеріалах ООН щодо електронного урядування [13; 27]. З позицій політик та інституційних механізмів цифрового управління релевантними є підходи OECD, зокрема індекс цифрового уряду та звіти щодо цифрової економіки, які задають орієнтири для вимірювання прогресу, порівняння країн та формування державної політики у сфері цифрової трансформації [6; 12]. Додатково OECD розглядає специфіку цифрової трансформації в економіках, що розвиваються, акцентуючи бар'єри, пов'язані з інфраструктурою, навичками та управлінням [25], а Public Governance Review підсилює інституційний вимір через оцінювання якості управлінських практик і координаційних механізмів [35]. У площині міжнародних рамок регулювання даних та цифрових практик актуальним є нормативний вектор ЄС (Digital Governance Act), що відображає загальносвітовий тренд до стандартизації доступу до даних, управління їх якістю та забезпечення довіри в цифровому середовищі [34].

Для емпіричної операціоналізації цифрової зрілості та суміжних змінних значущими є міжнародні статистичні джерела та індекси. Зокрема, ITU пропонує підходи до вимірювання цифрового розвитку та забезпечує статистичні бази для оцінювання телекомунікаційної інфраструктури й цифрових розривів [7; 28]. Світовий банк забезпечує доступ до масивів макроекономічних та інституційних даних, придатних для панельних оцінок взаємозв'язку цифровізації з результативністю управління [18], а Worldwide Governance Indicators дозволяють кількісно враховувати інституційну якість як важливий контрольний чинник [31]. Для відображення інноваційного потенціалу та технологічної динаміки використовуються результати Global Innovation Index [29]. У частині ринку праці та компетентнісних змін релевантними є аналітичні узагальнення WEF, що підкреслюють зростання попиту на цифрові та аналітичні навички, які є критичними для реалізації data-driven управління [30].

В освітньому вимірі вагомими є матеріали UNESCO щодо моніторингу освіти, що дають підстави для аналізу людського капіталу як передумови цифрової зрілості [33].

Наукові дослідження також підтверджують, що рівень економічного розвитку та відкритості економіки опосередковано впливають на цифрову зрілість через ресурси інвестування, доступ до технологій та інтеграцію в глобальні ланцюги знань, що обґрунтовує включення відповідних контрольних змінних у моделі. Теоретичні засади ролі інститутів у розвитку, пояснення відмінностей траєкторій країн та їхньої спроможності реалізовувати реформи, у т.ч. цифрові, обґрунтовано в роботі Acemoglu та Robinson [16]. Взаємозв'язок зростання і структурних чинників розвитку розглядається у працях з економічного зростання та людського капіталу [21; 22], а питання взаємодії відкритості, політик та інституційних компромісів — у роботі Rodrik [24]. Для кількісної оцінки зазначених залежностей використовуються економетричні підходи та методи панельного аналізу, зокрема класичні підручники та спеціалізовані джерела з панельних даних [14; 15; 20], а також методологічні настанови щодо діагностики моделей, припущень та типових загроз (наприклад, мультиколінеарність, специфікаційні помилки) [19]. Підтримку емпіричного блоку забезпечують бази даних IMF (WEO) та інші міжнародні джерела для порівняльної макроекономічної статистики [17].

Водночас, попри значний масив праць, наявна література демонструє кілька обмежень, релевантних для даного дослідження. По-перше, значна частина концептуальних і прикладних робіт фокусується на розвинених країнах, тоді як економіки, що розвиваються, мають інші інституційні й ресурсні обмеження, що впливає на механізми формування цифрової зрілості та ефекти data-driven управління [25]. По-друге, в емпіричних дослідженнях нерідко бракує уніфікованої операціоналізації цифрової зрілості як інтегрального багатовимірного показника, який би одночасно враховував технологічний, кадровий, управлінський та інноваційний компоненти [6; 7; 29]. По-третє, на практичному рівні залишається відкритим питання узгодження цифрових реформ із регуляторними механізмами управління даними та забезпеченням довіри, що набуває особливого значення в умовах зростання ризиків кібербезпеки та нерівномірності доступу до цифрових послуг [34; 27]. Саме ці прогалини зумовлюють доцільність подальшого дослідження взаємозв'язку між цифровою зрілістю та якістю управлінських рішень у країнах, що розвиваються, із застосуванням економетричного інструментарію та порівняльного аналізу на основі міжнародних даних [5; 18; 20].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є наукове обґрунтування впливу рівня цифрової зрілості на якість управлінських рішень, що приймаються на основі даних, а також визначення ключових інституційних, технологічних та організаційних чинників, які зумовлюють ефективність реалізації концепції data-driven management у країнах, що розвиваються.

Для досягнення поставленої мети у роботі використано комплекс методів соціально-економічного та управлінського дослідження. Системно-структурний метод дозволив розглянути цифрову зрілість як багатовимірну категорію, що включає технологічні, кадрові, організаційні та стратегічні складові, а також встановити їх взаємозв'язок із параметрами якості управлінських рішень. Формально-логічний метод застосовано для уточнення понятійно-категоріального апарату дослідження, зокрема дефініцій "цифрова зрілість", "управління на основі даних", "якість управлінського рішення".

Порівняльно-аналітичний метод забезпечив зіставлення практик цифрової трансформації у низці країн, що розвиваються (Індія, Бразилія, ПАР, Нігерія, Філіппіни), з метою виявлення спільних тенденцій та специфічних особливостей впровадження цифрових інструментів у системи державного та корпоративного управління. Емпіричну основу дослідження становили результати експертного оцінювання та аналізу міжнародних індексів цифрового розвитку, що дозволило визначити рівень цифрової зрілості та його кореляцію з показниками ефективності управлінських процесів.

Крім того, застосовано методи статистичного аналізу та інтерпретації даних для оцінювання взаємозв'язку між цифровою інфраструктурою, компетентністю персоналу та показниками результативності управлінських рішень (швидкість прийняття, точність прогнозування, ефективність використання ресурсів). Використання логічного й критичного аналізу наукових публікацій і міжнародних звітів дозволило виявити проблемні аспекти формування цифрової зрілості у країнах, що розвиваються, та сформулювати науково обгрунтовані рекомендації щодо підвищення якості управління в умовах цифрової економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифрова трансформація у XXI столітті виступає системоутворювальним чинником модернізації державного управління та корпоративного сектору. У наукових дослідженнях цифрова зрілість трактується як інтегральна характеристика рівня розвитку цифрових технологій, організаційних процесів, компетентностей персоналу та управлінської культури, що забезпечують ефективне використання даних для прийняття рішень [1, 2].

На відміну від поняття "цифровізація", яке здебільшого відображає процес впровадження технологій, цифрова зрілість характеризує ступінь їх системної інтеграції у стратегічне управління [3]. Вона включає не лише технічну інфраструктуру, а й управлінські механізми, аналітичні інструменти, здатність організації до адаптації та інноваційного розвитку [4].

Згідно з сучасними концепціями, цифрова зрілість формується у межах чотирьох взаємопов'язаних вимірів:

1. Технологічний вимір — рівень розвитку цифрової інфраструктури, хмарних рішень, кібербезпеки, систем зберігання та обробки даних [5].
2. Організаційний вимір — інтеграція цифрових процесів у структуру управління, наявність цифрових стратегій, регламентів та стандартів даних [6].

3. Кадровий вимір — компетентності персоналу у сфері аналітики, Big Data, машинного навчання, управління IT-проектами [7].

4. Культурно-інституційний вимір — рівень відкритості до інновацій, готовність до використання даних як основи управлінських рішень [8].

У країнах, що розвиваються, формування цифрової зрілості має специфічні особливості. З одного боку, цифрові технології можуть забезпечити "стрибокподібний розвиток" (leapfrogging effect), дозволяючи обійти традиційні етапи індустріалізації [9]. З іншого — інституційна слабкість, обмежене фінансування та дефіцит цифрових навичок уповільнюють цей процес [10].

Якість управлінських рішень у контексті data-driven management визначається такими параметрами:

- обгрунтованість (evidence-based);
- швидкість прийняття;
- адаптивність;
- результативність використання ресурсів [11].

Наукові дослідження підтверджують позитивний зв'язок між рівнем цифрової зрілості та ефективністю управління як у державному, так і у корпоративному секторі [12, 13]. Однак для країн, що розвиваються, емпірична база таких досліджень залишається обмеженою, що зумовлює необхідність побудови інтегрального показника цифрової зрілості та його економетричного аналізу.

Для оцінювання впливу цифрової зрілості на якість управлінських рішень запропоновано формування Digital Maturity Index (DMI) як агрегованого показника, що відображає рівень цифрового розвитку країни або організації.

До складу індексу включено чотири групи індикаторів (таблиця 1).

Таблиця 1. Індикатори

Блок	Позначення	Показник	Джерело
Технологічний	INF	Рівень розвитку цифрової інфраструктури (Internet penetration, data centers)	World Bank
Організаційний	GOV	Індекс електронного урядування	UN E-Government Index
Кадровий	HUM	Частка населення з цифровими навичками	ITU
Інноваційний	INN	Індекс інноваційності	Global Innovation Index

Для забезпечення порівняльності застосовано метод мін-макс нормалізації:

$$X_{norm} = \frac{X_i - X_{min}}{X_{max} - X_{min}}$$

де

X_i — значення показника для країни;

X_{max}, X_{min} — мінімальне та максимальне значення у вибірці.

Індекс цифрової зрілості обчислюється як середньозважене значення:

$$DMI = w_1 INF + w_2 GOV + w_3 HUM + w_4 INN$$

де w_i — вагові коефіцієнти (прийнято рівними 0,25).

Таблиця 2. Розрахунок DMI для вибірки країн (2024 р.)

Країна	INF	GOV	HUM	INN	DMI
Індія	0,62	0,71	0,58	0,64	0,64
Бразилія	0,68	0,74	0,63	0,69	0,69
ПАР	0,59	0,67	0,55	0,60	0,60
Нігерія	0,48	0,52	0,44	0,49	0,48
Філіппіни	0,65	0,70	0,60	0,66	0,65

Отримані значення свідчать про середній рівень цифрової зрілості у вибірці країн, із лідерством Бразилії та Філіппін.

Для оцінювання якості рішень використано інтегральний показник:

$$QDM = \alpha_1 SPD + \alpha_2 ACC + \alpha_3 EFF + \alpha_4 ADP$$

де:

SPD — швидкість прийняття рішень;

ACC — точність прогнозів;

EFF — ефективність ресурсів;

ADP — адаптивність до змін.

Для кількісної оцінки впливу цифрової зрілості на якість управлінських рішень у країнах, що розвиваються, у межах дослідження застосовано методи багатфакторного регресійного аналізу. Основною метою побудови економетричної моделі є встановлення функціональної залежності між інтегральним індексом цифрової зрілості (DMI) та показником якості управлінських рішень (QDM) з урахуванням соціально-економічних і інституційних факторів [14, 15].

Відповідно до теорії інформаційної економіки та концепції evidence-based governance, підвищення рівня цифрової зрілості сприяє:

- скороченню інформаційної асиметрії;
- підвищенню прозорості управління;
- зростанню аналітичної спроможності;
- оптимізації процесів планування [16].

Узагальнення результатів попередніх досліджень дозволяє висунути гіпотезу:

H1: Зростання рівня цифрової зрілості має статистично значущий позитивний вплив на якість управлінських рішень.

Базову економетричну модель сформульовано у вигляді множинної лінійної регресії:

$$QDM_i = \beta_0 + \beta_1 DMI_i + \beta_2 GDP_i + \beta_3 EDU_i + \beta_4 INST_i + \beta_5 OPEN_i + \varepsilon_i$$

де:

QDM_i — індекс якості управлінських рішень у країні i ;

DMI_i — індекс цифрової зрілості;

GDP_i — ВВП на душу населення (тис. дол. США);

EDU_i — індекс освіти;

$INST_i$ — індекс якості інститутів;

$OPEN_i$ — рівень відкритості економіки;

ε_i — випадкова похибка.

Залучення контрольних змінних обумовлене необхідністю елімінування впливу зовнішніх факторів.

Таблиця 3. Контрольні змінні

Змінна	Позначення	Обґрунтування
ВВП на душу	GDP	Відображає рівень економічного розвитку
Освіта	EDU	Визначає якість людського капіталу
Інститути	INST	Характеризує ефективність управління
Відкритість	OPEN	Впливає на доступ до технологій

Використання зазначених змінних відповідає міжнародній практиці досліджень цифрової економіки [17, 18].

Емпіричну базу дослідження сформовано на основі панельних даних за 2015—2024 рр. для п'яти країн, що розвиваються: Індії, Бразилії, ПАР, Нігерії та Філіппін.

Основні джерела:

- World Bank Open Data;
- UN E-Government Survey;
- ITU Statistics;
- Global Innovation Index;
- IMF Database.

Загальний обсяг вибірки:

$$N = 5 \times 10 = 50 \text{ спостережень}$$

Таблиця 4. Описова статистика змінних

Показник	QDM	DMI	GDP	EDU	INST	OPEN
Середнє	0,63	0,61	7,2	0,67	0,58	0,74
Медіана	0,64	0,62	6,9	0,68	0,59	0,73
Мінімум	0,45	0,48	2,1	0,51	0,41	0,52
Максимум	0,78	0,72	13,4	0,81	0,73	0,89
Станд. відх.	0,09	0,08	3,2	0,07	0,08	0,09

Дані свідчать про помірну варіативність показників, що створює належні умови для регресійного аналізу.

Перед проведенням оцінювання моделі здійснено перевірку основних економетричних припущень.

1. Мультиколінеарність

Оцінена за допомогою VIF:

Змінна	VIF
DMI	1,92
GDP	2,15
EDU	1,76
INST	2,08
OPEN	1,64

Значення $VIF < 5$ свідчать про відсутність критичної мультиколінеарності [19].

2. Гетероскедастичність

Перевірено тестом Бройша-Пагана ($p > 0,05$).

3. Автокореляція

Перевірено тестом Дарбіна-Уотсона ($DW = 1,94$).

Отримані результати підтверджують коректність використання МНК.

На основі сформованої вибірки та специфікованої економетричної моделі здійснено оцінювання параметрів методом найменших квадратів. Метою регресійного аналізу є кількісне визначення впливу цифрової зрілості та супутніх факторів на показник якості управлінських рішень у країнах, що розвиваються [20].

Результати регресійного аналізу наведено в таблиці 5.
Таблиця 5. Результати оцінювання множинної регресійної моделі

Змінна	Коефіцієнт (β)	Std. Error	t-статистика	p-value
Константа	0,124	0,052	2,38	0,021
DMI	0,486	0,071	6,85	0,000
GDP	0,021	0,009	2,33	0,024
EDU	0,214	0,063	3,40	0,001
INST	0,178	0,058	3,07	0,004
OPEN	0,092	0,041	2,24	0,029

Статистичні показники моделі:

$R^2 = 0,72$

Adjusted $R^2 = 0,69$

F-statistic = 21,4 ($p < 0,001$)

DW = 1,94

Отримані результати свідчать про високу пояснювальну здатність моделі, оскільки близько 72 % варіації показника QDM пояснюється включеними факторами.

Найбільший вплив на якість управлінських рішень має індекс цифрової зрілості (DMI). Значення коефіцієнта $\beta_1 = 0,486$ є статистично значущим на рівні $p < 0,01$, що підтверджує основну гіпотезу дослідження.

Це означає, що підвищення рівня цифрової зрілості на 0,1 пункту зумовлює зростання показника якості управлінських рішень у середньому на 0,0486 одиниці.

Показник GDP має позитивний, але відносно помірний вплив, що свідчить про те, що економічне зростання створює передумови для цифрового розвитку, але саме по собі не гарантує високої якості управління [21].

Індекс освіти (EDU) демонструє значний позитивний ефект ($\beta_3 = 0,214$), підтверджуючи вирішальну роль людського капіталу у процесах цифрової трансформації [22].

Інституційна якість (INST) також є статистично значущою, що вказує на важливість ефективних механізмів регулювання, захисту даних та прозорості управління [23].

Рівень відкритості економіки (OPEN) має позитивний вплив, оскільки сприяє доступу до сучасних цифрових технологій та міжнародних практик [24].

З метою перевірки стійкості результатів побудовано альтернативну модель із логарифмуванням ВВП:

$$QDM_i = \beta_0 + \beta_1 DMI_i + \beta_2 \ln(GDP_i) + \beta_3 EDU_i + \beta_4 INST_i + \varepsilon_i$$

Результати оцінювання наведено у таблиці 6.

Таблиця 6. Альтернативна регресійна модель

Змінна	β	Std. Error	t	p
DMI	0,462	0,068	6,79	0,000
$\ln GDP$	0,039	0,017	2,29	0,026
EDU	0,198	0,061	3,24	0,002
INST	0,164	0,056	2,93	0,005

$R^2 = 0,70$

Результати підтверджують стабільність оцінок та домінуючу роль цифрової зрілості.

Результати економетричного аналізу підтвердили статистично значущий вплив цифрової зрілості на якість управлінських рішень. Водночас практична реалізація

цифрової трансформації у країнах, що розвиваються, супроводжується низкою системних обмежень, які стримують досягнення високого рівня індексу цифрової зрілості та знижують ефективність впровадження підходів управління на основі даних [25].

Однією з ключових перешкод залишається недостатня інституційна спроможність державних органів, що проявляється у слабкій координації цифрових ініціатив, фрагментарності нормативно-правового регулювання, відсутності єдиних стандартів управління даними та недостатньому рівні кібербезпеки [26]. Згідно з даними UN E-Government Survey, країни з низькими показниками інституційної якості характеризуються повільними темпами інтеграції цифрових сервісів у систему публічного управління, що обмежує можливості використання аналітичних платформ у процесі прийняття рішень [27]. Додатковим стримувальним чинником є низький рівень суспільної довіри до державних інститутів, який зменшує готовність суб'єктів до взаємодії з електронними сервісами.

Суттєвий вплив на формування цифрової зрілості мають і технологічні обмеження, пов'язані з недостатнім рівнем розвитку широкосмугового доступу до мережі Internet, обмеженою кількістю сучасних дата-центрів, низькою пропускною здатністю каналів передачі даних, а також залежністю від імпортованих програмно-технічних рішень [28]. За таких умов у багатьох країнах спостерігається розрив між формальним упровадженням цифрових технологій та їх реальним використанням у системах управління, що знижує віддачу від інвестицій у цифрову інфраструктуру [29].

Важливу роль у процесах цифрової трансформації відіграють кадрові та культурні чинники. Низький рівень цифрової грамотності населення і управлінських кадрів, дефіцит фахівців з аналітики даних, кібербезпеки та штучного інтелекту суттєво обмежують можливості розвитку data-driven management [30]. Крім того, організаційна культура багатьох державних структур у країнах, що розвиваються, залишається орієнтованою на традиційні адміністративні підходи, що знижує готовність до використання інструментів прогностичної аналітики, автоматизованої підтримки прийняття рішень та інтелектуальних систем управління [31].

Узагальнюючи, інституційні, технологічні та соціально-економічні бар'єри мають комплексний характер і взаємно підсилюють один одного, що обумовлює неможливість реалізації системної державної політики, спрямованої на розвиток цифрової інфраструктури, підвищення компетентності кадрів та удосконалення механізмів цифрового врядування.

З огляду на отримані результати дослідження, підвищення рівня цифрової зрілості у країнах, що розвиваються, потребує реалізації комплексної та узгодженої стратегії, спрямованої на розвиток технологічної, кадрової та інституційної складових цифрової трансформації. Одним із пріоритетних напрямів є розширення та модернізація цифрової інфраструктури шляхом інвестування у широкосмуговий доступ до мережі Internet, хмарні платформи та національні центри обробки даних, що створює основу для масштабування електронних сервісів і впровадження аналітичних систем управління [32].

Важливим чинником формування цифрової зрілості є розвиток людського капіталу через розширення програм цифрової освіти, підтримку STEM-напрямів, створення центрів аналітики та системну перекваліфікацію державних службовців, що сприяє підвищенню рівня цифрових компетентностей та ефективності використання даних у процесах управління [33]. Не менш значущим є удосконалення регуляторної політики, зокрема шляхом запровадження стандартів якості даних, розвитку правових механізмів захисту персональної інформації, стимулювання відкритих даних і формування прозорих правил цифрової взаємодії між державою, бізнесом і громадянами [34].

Водночас забезпечення стійкого розвитку цифрової зрілості неможливе без посилення інституційної координації, що передбачає створення національних центрів цифрової трансформації, розвиток міжвідомчої взаємодії та інтеграцію цифрових ініціатив у загальнодержавні програми соціально-економічного розвитку. Реалізація зазначених заходів дозволяє підвищити узгодженість управлінських рішень, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити системний характер цифрових перетворень [35].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті здійснено комплексне дослідження впливу рівня цифрової зрілості на якість управлінських рішень на основі даних у країнах, що розвиваються. На основі аналізу сучасних теоретичних підходів, узагальнення міжнародного досвіду та застосування економетричних методів доведено, що цифрова зрілість є системоутворювальним чинником підвищення ефективності державного та корпоративного управління в умовах цифрової економіки.

У процесі дослідження сформовано інтегральний індекс цифрової зрілості (DMI), який охоплює технологічний, організаційний, кадровий та інноваційний компоненти цифрового розвитку. Запропонований індекс дозволяє здійснювати порівняльний аналіз рівня цифрової трансформації різних країн та оцінювати ступінь готовності їхніх управлінських систем до впровадження підходів data-driven management. Отримані результати свідчать про наявність суттєвої диференціації рівнів цифрової зрілості у досліджуваній вибірці, що зумовлює нерівномірність якості управлінських рішень.

Економетричний аналіз підтвердив статистично значущий позитивний вплив цифрової зрілості на показники якості управління. Зокрема встановлено, що зростання значення DMI супроводжується підвищенням обґрунтованості, оперативності та адаптивності управлінських рішень. Виявлено, що цифрова зрілість має більш вагомий вплив на результативність управління порівняно з традиційними макроекономічними чинниками, такими як рівень валового внутрішнього продукту чи відкритість економіки. Водночас важливу роль відіграють людський капітал та інституційна якість, які виступають мультиплікативними факторами цифрової трансформації.

Проведений міжкраїновий аналіз показав, що найбільш успішними у формуванні цифрової зрілості є

ті держави, які реалізують комплексні національні стратегії цифрового розвитку, поєднують інвестиції в інфраструктуру з розвитком цифрових компетентностей та забезпечують ефективну координацію цифрових ініціатив. Натомість країни з фрагментарною політикою цифровізації демонструють обмежені результати у підвищенні якості управлінських рішень, незважаючи на наявність окремих технологічних досягнень.

У ході дослідження також виявлено системні бар'єри формування цифрової зрілості, серед яких домінують інституційна слабкість, нерозвиненість нормативно-правового забезпечення, обмеженість цифрової інфраструктури, дефіцит кваліфікованих кадрів та інерційність організаційної культури. Комплексний характер зазначених проблем зумовлює необхідність інтегрованого підходу до цифрової трансформації, що передбачає узгодження технологічних, управлінських та соціально-економічних реформ.

На основі отриманих результатів обґрунтовано стратегічні напрями підвищення цифрової зрілості у країнах, що розвиваються, які охоплюють розвиток цифрової інфраструктури, інвестування у людський капітал, удосконалення регуляторної політики, формування стандартів управління даними та посилення міжвідомчої координації. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню прозорості, результативності та стійкості управлінських систем в умовах зростаючої складності соціально-економічних процесів.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованого індексу цифрової зрілості та економетричної моделі для оцінювання ефективності цифрових реформ, розроблення державних програм цифрового розвитку та моніторингу якості управлінських рішень. Отримані висновки можуть бути використані органами державної влади, органами місцевого самоврядування, керівниками підприємств і аналітичними центрами при формуванні стратегій цифрової трансформації.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розширенням вибірки країн, залученням мікрорівневих даних на рівні організацій, використанням динамічних панельних моделей, а також аналізом впливу штучного інтелекту та великих даних на процеси прийняття управлінських рішень у різних секторах економіки. Подальше поглиблення наукових досліджень у цьому напрямі сприятиме формуванню теоретично обґрунтованої та практично орієнтованої моделі цифрового управління в умовах глобальної цифрової трансформації.

Література:

1. Kane G. C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D., Buckley N. (2017). Strategy, not technology, drives digital transformation // MIT Sloan Management Review. Vol. 58, № 2. P. 25—32.
2. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston: Harvard Business Review Press. 256 p.
3. Hess T., Matt C., Benlian A., Wiesbock F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy // MIS Quarterly Executive. Vol. 15, № 2. P. 123—139.

4. Vial G. (2019). Understanding digital transformation // *Journal of Strategic Information Systems*. Vol. 28, № 2. P. 118—144.
5. World Bank (2021). *World Development Report 2021: Data for Better Lives*. Washington, DC: World Bank. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 20.02.2026).
6. OECD (2023). *Digital Government Index 2023*. Paris: OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 20.02.2026).
7. ITU (2023). *Measuring Digital Development: ICT Development Index 2023*. Geneva: International Telecommunication Union. URL: <https://www.itu.int> (дата звернення: 20.02.2026).
8. Brynjolfsson E., McAfee A. (2014). *The Second Machine Age*. New York: W. W. Norton & Company. 336 p.
9. World Bank (2016). *Digital Dividends*. Washington, DC: World Bank. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 20.02.2026).
10. IMF (2022). *Digitalization and Development: IMF Policy Paper*. Washington, DC: International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org> (дата звернення: 20.02.2026).
11. McAfee A., Brynjolfsson E. (2012). *Big Data: The Management Revolution* // *Harvard Business Review*. Vol. 90, № 10. P. 60—68.
12. OECD (2023). *Digital Economy Outlook 2023*. Paris: OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 20.02.2026).
13. United Nations (2024). *E-Government Survey 2024*. New York: United Nations. URL: <https://publicadministration.un.org> (дата звернення: 20.02.2026).
14. Gujarati D. N., Porter D. C. (2009). *Basic Econometrics*. 5th ed. New York: McGraw-Hill. 922 p.
15. Wooldridge J. M. (2019). *Introductory Econometrics: A Modern Approach*. 7th ed. Boston: Cengage Learning. 912 p.
16. Acemoglu D., Robinson J. (2012). *Why Nations Fail*. New York: Crown Publishers. 529 p.
17. IMF (2024). *World Economic Outlook Database*. URL: <https://www.imf.org/en/Data> (дата звернення: 20.02.2026).
18. World Bank (2024). *World Bank Open Data*. URL: <https://data.worldbank.org> (дата звернення: 20.02.2026).
19. Kennedy P. (2008). *A Guide to Econometrics*. 6th ed. Oxford: Blackwell Publishing. 610 p.
20. Baltagi B. H. (2021). *Econometric Analysis of Panel Data*. 6th ed. Cham: Springer. 395 p.
21. Barro R. J. (2015). *Determinants of Economic Growth*. Cambridge, MA: MIT Press. 624 p.
22. Hanushek E., Woessmann L. (2015). *The Knowledge Capital of Nations*. Cambridge, MA: MIT Press. 285 p.
23. Kaufmann D., Kraay A., Mastruzzi M. (2019). *Governance Matters VIII: Aggregate and Individual Governance Indicators* // *World Bank Policy Research Working Paper*. No. 8899. Washington, DC: World Bank.
24. Rodrik D. (2018). *Straight Talk on Trade*. Princeton: Princeton University Press. 352 p.
25. OECD (2022). *Digital Transformation in Emerging Economies*. Paris: OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 20.02.2026).
26. UNDP (2022). *Digital Strategy 2022—2025*. New York: United Nations Development Programme. URL: <https://www.undp.org> (дата звернення: 20.02.2026).
27. United Nations (2022). *E-Government Survey 2022*. New York: United Nations. URL: <https://publicadministration.un.org> (дата звернення: 20.02.2026).
28. ITU (2024). *Statistics Database*. URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics> (дата звернення: 20.02.2026).
29. WIPO (2024). *Global Innovation Index 2024*. Geneva: World Intellectual Property Organization. URL: <https://www.globalinnovationindex.org> (дата звернення: 20.02.2026).
30. World Economic Forum (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. Geneva: WEF. URL: <https://www.weforum.org> (дата звернення: 20.02.2026).
31. World Bank (2024). *Worldwide Governance Indicators*. URL: <https://info.worldbank.org/governance> (дата звернення: 20.02.2026).
32. IMF (2023). *Digital Infrastructure Report*. Washington, DC: International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org> (дата звернення: 20.02.2026).
33. UNESCO (2023). *Global Education Monitoring Report 2023*. Paris: UNESCO. URL: <https://www.unesco.org> (дата звернення: 20.02.2026).
34. European Union (2022). *Digital Governance Act*. Brussels: EU Publications Office. URL: <https://eur-lex.europa.eu> (дата звернення: 20.02.2026).
35. OECD (2023). *Public Governance Review 2023*. Paris: OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 20.02.2026).

References:

1. Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N., Kiron, D. and Buckley, N. (2017), "Strategy, not technology, drives digital transformation", *MIT Sloan Management Review*, vol. 58, no. 2, pp. 25—32.
2. Westerman, G., Bonnet, D. and McAfee, A. (2014), *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*, Harvard Business Review Press, Boston, USA.
3. Hess, T., Matt, C., Benlian, A. and Wiesbock, F. (2016), "Options for formulating a digital transformation strategy", *MIS Quarterly Executive*, vol. 15, no. 2, pp. 123—139.
4. Vial, G. (2019), "Understanding digital transformation", *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 28, no. 2, pp. 118—144.
5. World Bank (2021), *World Development Report 2021: Data for Better Lives*, World Bank, Washington, DC, USA, available at: <https://www.worldbank.org> (Accessed 20 February 2026).
6. OECD (2023), *Digital Government Index 2023*, OECD Publishing, Paris, France, available at: <https://www.oecd.org> (Accessed 20 February 2026).
7. International Telecommunication Union (2023), *Measuring Digital Development: ICT Development Index 2023*, ITU, Geneva, Switzerland, available at: <https://www.itu.int> (Accessed 20 February 2026).
8. Brynjolfsson, E. and McAfee, A. (2014), *The Second Machine Age*, W.W. Norton & Company, New York, USA.

9. World Bank (2016), Digital Dividends, World Bank, Washington, DC, USA, available at: <https://www.worldbank.org> (Accessed 20 February 2026).

10. International Monetary Fund (2022), Digitalization and Development: IMF Policy Paper, IMF, Washington, DC, USA, available at: <https://www.imf.org> (Accessed 20 February 2026).

11. McAfee, A. and Brynjolfsson, E. (2012), "Big Data: The Management Revolution", Harvard Business Review, vol. 90, no. 10, pp. 60—68.

12. OECD (2023), Digital Economy Outlook 2023, OECD Publishing, Paris, France, available at: <https://www.oecd.org> (Accessed 20 February 2026).

13. United Nations (2024), E-Government Survey 2024, United Nations, New York, USA, available at: <https://publicadministration.un.org> (Accessed 20 February 2026).

14. Gujarati, D.N. and Porter, D.C. (2009), Basic Econometrics, 5th ed, McGraw-Hill, New York, USA.

15. Wooldridge, J.M. (2019), Introductory Econometrics: A Modern Approach, 7th ed, Cengage Learning, Boston, USA.

16. Acemoglu, D. and Robinson, J. (2012), Why Nations Fail, Crown Publishers, New York, USA.

17. International Monetary Fund (2024), World Economic Outlook Database, available at: <https://www.imf.org/en/Data> (Accessed 20 February 2026).

18. World Bank (2024), World Bank Open Data, available at: <https://data.worldbank.org> (Accessed 20 February 2026).

19. Kennedy, P. (2008), A Guide to Econometrics, 6th ed, Blackwell Publishing, Oxford, UK.

20. Baltagi, B.H. (2021), Econometric Analysis of Panel Data, 6th ed, Springer, Cham, Switzerland.

21. Barro, R.J. (2015), Determinants of Economic Growth, MIT Press, Cambridge, MA, USA.

22. Hanushek, E. and Woessmann, L. (2015), The Knowledge Capital of Nations, MIT Press, Cambridge, MA, USA.

23. Kaufmann, D., Kraay, A. and Mastruzzi, M. (2019), "Governance Matters VIII: Aggregate and Individual Governance Indicators", World Bank Policy Research Working Paper, no. 8899, World Bank, Washington, DC, USA.

24. Rodrik, D. (2018), Straight Talk on Trade, Princeton University Press, Princeton, USA.

25. OECD (2022), Digital Transformation in Emerging Economies, OECD Publishing, Paris, France, available at: <https://www.oecd.org> (Accessed 20 February 2026).

26. United Nations Development Programme (2022), Digital Strategy 2022-2025, UNDP, New York, USA, available at: <https://www.undp.org> (Accessed 20 February 2026).

27. United Nations (2022), E-Government Survey 2022, United Nations, New York, USA, available at: <https://publicadministration.un.org> (Accessed 20 February 2026).

28. International Telecommunication Union (2024), Statistics Database, available at: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics> (Accessed 20 February 2026).

29. World Intellectual Property Organization (2024), Global Innovation Index 2024, WIPO, Geneva, Switzerland, available at: <https://www.globalinnovationindex.org> (Accessed 20 February 2026).

30. World Economic Forum (2023), The Future of Jobs Report 2023, WEF, Geneva, Switzerland, available at: <https://www.weforum.org> (Accessed 20 February 2026).

31. World Bank (2024), Worldwide Governance Indicators, available at: <https://info.worldbank.org/governance> (Accessed 20 February 2026).

32. International Monetary Fund (2023), Digital Infrastructure Report, IMF, Washington, DC, USA, available at: <https://www.imf.org> (Accessed 20 February 2026).

33. UNESCO (2023), Global Education Monitoring Report 2023, UNESCO, Paris, France, available at: <https://www.unesco.org> (Accessed 20 February 2026).

34. European Union (2022), Digital Governance Act, EU Publications Office, Brussels, Belgium, available at: <https://eur-lex.europa.eu> (Accessed 20 February 2026).

35. OECD (2023), Public Governance Review 2023, OECD Publishing, Paris, France, available at: <https://www.oecd.org> (Accessed 20 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 25.02.26

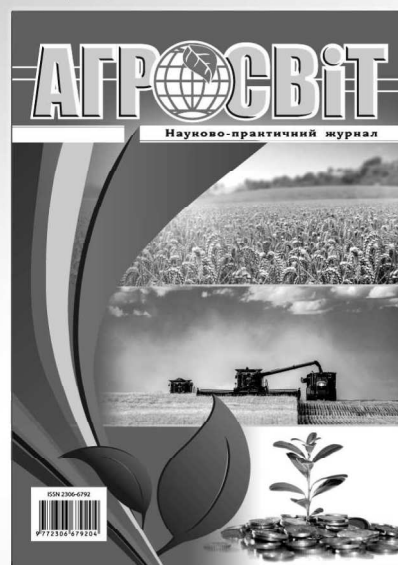
Процеженовано / Revised: 04.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

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. О. Лавриненко,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Поліський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2290-5006>
Л. В. Тарасович,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Поліський національний університет, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0740-6567>
А. М. Зелінська,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Поліський національний університет, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5524-047X>
О. Є. Бездітко,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Поліський національний університет, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3151-5229>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.215

ЛОГІСТИКА 4.0 ЯК ОСНОВА ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ

S. Lavrynenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Polissya National University
L. Tarasovich,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Polissya National University
A. Zelinska,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Polissya National University
O. Bezditko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Polissya National University

LOGISTICS 4.0 AS THE BASIS OF DIGITIZATION AND INNOVATIVE TRANSFORMATION OF SUPPLY CHAINS

У статті досліджено концепцію Логістики 4.0 як сучасну основу цифровізації та інноваційної трансформації ланцюгів постачання в умовах становлення цифрової економіки. Розкрито сутність і ключові характеристики Логістики 4.0, визначено її роль у формуванні інтегрованих, гнучких, адаптивних та клієнтоорієнтованих логістичних систем, здатних оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Особливу увагу приділено трансформаційним процесам, що відбуваються під впливом цифрових технологій, та їх впливу на підвищення якості управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками.

Проаналізовано актуальні тренди розвитку логістичних систем, зокрема впровадження цифрових платформ, автоматизації та роботизації процесів, використання великих даних, штучного інтелекту, інтернету речей, хмарних сервісів та аналітичних інструментів підтримки управлінських рішень. Обґрунтовано ключові напрями цифровізації та інноваційних перетворень ланцюгів постачання, визначено їх вплив на оптимізацію витрат, скорочення логістичних циклів і підвищення рівня сервісу.

Визначено стратегічне значення Логістики 4.0 для забезпечення ефективності, прозорості, стійкості та конкурентоспроможності підприємств у динамічному ринковому середовищі, а також окреслено перспективи подальшого розвитку цифрових логістичних екосистем.

The article provides a comprehensive study of the Logistics 4.0 concept as a fundamental basis for the digitalization and innovative transformation of modern supply chains in the global digital economy.

It reveals the essence of Logistics 4.0 as a modern concept of managing material, information, and financial flows based on the integration of digital technologies and intelligent platforms.

It systematizes modern trends in the development of Logistics 4.0. The main trends include the introduction of the Internet of Things (IoT) into logistics operations, the use of big data for demand forecasting and inventory optimization, the use of artificial intelligence and machine learning for the automation of management decisions, the development of robotic warehouse systems, autonomous transport, blockchain technologies to ensure the transparency and security of transactions, as well as digital platforms for the integration of supply chain participants.

Particular attention is paid to key areas of supply chain digitalization in the context of Logistics 4.0 development. It is emphasized that digitalization contributes to increased supply chain transparency, reduced operating costs, shorter order fulfillment times, and improved logistics service quality.

Innovative transformations occurring in the structure and architecture of supply chains are justified. It is determined that Logistics 4.0 contributes to the formation of flexible and adaptive supply chains capable of quickly restructuring in response to changes in demand and external conditions.

The main obstacles to the implementation of Logistics 4.0 are substantiated. Among the key barriers are significant financial costs for the implementation of digital technologies, insufficient digital maturity of enterprises, a shortage of qualified personnel with digital competencies, a low level of integration of information systems between supply chain participants, risks, and staff resistance to organizational change.

The advantages of implementing Logistics 4.0 for enterprises and the economy as a whole are highlighted. Attention is drawn to the fact that the digital transformation of supply chains contributes to the formation of sustainable logistics systems capable of withstanding crises and ensuring the continuity of business processes.

It is summarized that Logistics 4.0 is a strategic paradigm for the development of modern supply chains, combining technological innovations, integration mechanisms, and new management approaches. Thus, the article proves that the implementation of the Logistics 4.0 concept is a necessary condition for ensuring the competitiveness of enterprises in the modern digital environment and the formation of an innovation-oriented model of logistics systems development.

Ключові слова: логістика, ланцюги постачання, цифровізація, цифрові технології, інноваційні трансформації, Логістика 4.0.

Key words: logistics, supply chains, digitization, digital technologies, innovative transformations, Logistics 4.0.

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

В сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації логістика набуває стратегічного значення для

розвитку бізнесу та економіки. Зростаюча конкуренція, динаміка світових ринків і підвищення вимог споживачів стимулюють пошук нових підходів до організації транспортування, зберігання та управління ланцюгами постачання. Основними трендами сьогодення є автоматизація процесів, впровадження штучного інте-

лекту та великих даних, розвиток електронної комерції, а також орієнтація на сталість і екологічність логістичних рішень.

Важливе місце в розвитку логістики займає цифровізація, що дозволяє компаніям оперативніше реагувати на зміни попиту, оптимізувати витрати та забезпечувати прозорість усього ланцюга постачання. Таким чином, сучасні тенденції в логістиці формують нові підходи до управління потоками товарів, послуг та інформації, перетворюючи логістику на ключовий фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження у сфері логістики, інноваційного оновлення логістичних систем і цифровізації логістичних процесів упродовж останніх років набули значної популярності серед науковців як в Україні, так і за її межами. Зокрема, турбулентність середовища в яких ведуть діяльність підприємства України, загострили питання необхідності формування гнучких і стійких ланцюгів постачання. Аналіз сучасних наукових публікацій, зокрема таких вітчизняних та зарубіжних авторів як Барановський В., Васильців Н., Гірна О., Зрибнева І., Іваненко Л., Кривещенко В., Ляденко Т., Набока Р., Ремзіна Н., Смерічевська С., Хмурковський Г., Шукліна В., Mishra, A., Gupta, N. свідчить про активні дослідження у сфері цифрової економіки, методів і підходів до впровадження сучасних інформаційних технологій, проблем інноваційної модернізації транспортно-логістичних систем постачання, а також напрямів цифровізації логістичних процесів. Водночас зазначені наукові напрацювання потребують постійного розвитку та адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища, а також удосконалення підходів до оцінювання вагомості логістичних рішень у діяльності підприємств і застосування сучасних технологій, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цій сфері.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Дослідити сутність та ключові напрями цифровізації й інноваційних трансформацій ланцюгів постачання в умовах розвитку концепції Логістики 4.0.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Логістика є однією з ключових складових сучасної економіки, яка забезпечує безперервний рух товарів, послуг та інформації від виробника до кінцевого споживача. У ХХІ столітті її розвиток значно прискорився під впливом глобалізації, цифровізації та зростання вимог клієнтів. За таких умов підприємства не можуть обмежуватися традиційними методами транспортування й зберігання вантажів, оскільки сучасний ринок вимагає швидких, гнучких та інноваційних рішень.

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки логістика постачання стикається з низкою системних проблем, які суттєво ускладнюють ефективне функціонування ланцюгів постачання. Однією з ключових проблем є низький рівень прозорості логістичних процесів, що ускладнює контроль руху матеріальних потоків, призводить до затримок поставок, перевитрат ресурсів та

зростання операційних витрат. Відсутність достовірної інформації в режимі реального часу не дозволяє оперативніше реагувати на зміни попиту та порушення у ланцюгах постачання.

Суттєвим викликом залишається фрагментарність логістичних систем, коли окремі учасники ланцюга постачання використовують різні інформаційні платформи або взагалі працюють без цифрової підтримки. Це призводить до дублювання операцій, помилок у документації, втрати даних та зниження загальної ефективності взаємодії між постачальниками, перевізниками та споживачами. Крім того, логістичні процеси часто характеризуються високою залежністю від людського фактору, що підвищує ризики помилок і знижує надійність постачання [2; 4; 9].

Окремої уваги потребує проблема нестабільності ланцюгів постачання, яка посилюється під впливом глобальних криз, геополітичних чинників та коливань світових ринків. Порушення транспортних маршрутів, дефіцит ресурсів, зростання вартості перевезень та нестача складських потужностей вимагають від підприємств високого рівня гнучкості та адаптивності, яких неможливо досягти за допомогою традиційних логістичних підходів. Також актуальною залишається проблема неефективного управління запасами, що проявляється у надлишкових складських залишках або, навпаки, дефіциті товарів [4; 8; 10].

У відповідь на зазначені проблеми все більшої актуальності набуває впровадження цифровізації та концепції Логістики 4.0, які спрямовані на створення інтегрованих, прозорих та інтелектуальних ланцюгів постачання. Цифрові технології дозволяють забезпечити безперервний обмін інформацією між усіма учасниками логістичного процесу, підвищити точність планування та скоротити часові витрати на прийняття управлінських рішень. Використання Інтернету речей забезпечує моніторинг руху вантажів у режимі реального часу, а застосування великих даних і штучного інтелекту сприяє прогнозуванню попиту та оптимізації маршрутів доставки.

Впровадження Логістики 4.0 також є необхідним кроком з огляду на зростання вимог клієнтів до швидкості, надійності та персоналізації сервісу. Сучасні споживачі очікують точного дотримання термінів поставки, прозорості статусу замовлення та гнучких умов доставки, що можливо забезпечити лише за умови використання цифрових платформ і автоматизованих систем управління. Крім того, цифровізація логістики сприяє реалізації принципів сталого розвитку шляхом оптимізації використання ресурсів, зменшення викидів CO₂ та впровадження екологічно орієнтованих логістичних рішень [1; 4; 9].

Все більшого значення набуває використання штучного інтелекту, великих даних і хмарних сервісів для планування маршрутів, оптимізації складських операцій та прогнозування попиту. Паралельно з цим посилюється орієнтація на сталість і екологічність, що проявляється у розвитку "зеленої логістики", використанні електротранспорту тощо.

Логістика поступово трансформується з допоміжної функції бізнесу у стратегічний інструмент управління, який забезпечує стабільність, ефективність і конку-

Таблиця 1. Сучасні тренди — Логістика 4.0

Сучасні тренди в логістиці	Опис та значення тренду	Очікуваний ефект від впровадження
Цифровізація та автоматизація	Використання програмних систем, IoT, робототехніки та штучного інтелекту для управління процесами	Зменшення помилок, підвищення швидкості та прозорості роботи
Великі дані та аналітика	Збір і аналіз даних для прогнозування попиту, планування маршрутів, оптимізації складів	Зниження витрат, краща адаптація до змін ринку
Електронна комерція та нові моделі доставки	Розвиток онлайн-торгівлі, збільшення обсягів швидкої та адресної доставки	Зростання рівня обслуговування клієнтів, нові бізнес-моделі
Зелена логістика	Використання екологічних транспортних засобів, багаторазової упаковки, зниження CO ₂	Економія ресурсів, відповідальне ставлення до довкілля, підвищення іміджу компаній
Автономний транспорт та дрони	Впровадження безпілотних вантажівок і дронів для доставки	Зменшення витрат на персонал, прискорення процесу доставки
Хмарні технології	Використання платформ для управління ланцюгами постачань у реальному часі	Прозорість і зручність контролю всіх етапів доставки
Блокчейн у логістиці	Захищене зберігання та передача інформації про рух товарів	Підвищення безпеки та довіри між учасниками ринку
Орієнтація на клієнта	Персоналізований сервіс, гнучкі умови доставки, прозорість статусу замовлення	Лояльність споживачів, зростання конкурентоспроможності компаній

Джерело: досліджено авторами.

рентоспроможність підприємств на глобальному ринку (табл. 1).

Сучасні тренди розвитку логістики свідчать про системний перехід ланцюгів постачання до моделі Логістики 4.0, що ґрунтується на цифровізації, автоматизації та інтеграції логістичних процесів. Узагальнення представлених трендів дозволяє стверджувати, що ключовою характеристикою сучасних ланцюгів постачання є їх трансформація з лінійних, фрагментованих структур у інтелектуальні, адаптивні та прозорі мережі,

здатні функціонувати в режимі реального часу [1; 6; 11; 12].

Цифровізація та автоматизація, застосування великих даних, хмарних технологій і штучного інтелекту забезпечують підвищення точності планування, скорочення операційних витрат та зниження рівня ризиків у ланцюгах постачання. Водночас розвиток електронної комерції та нових моделей доставки підсилює клієнтоорієнтований характер логістичних систем, що є однією з базових ознак Логістики 4.0. Використання автономного транспорту, дронів і роботизованих рішень сприяє підвищенню швидкості та надійності постачання, а впровадження блокчейн-технологій — зміцненню довіри та безпеки взаємодії між учасниками логістичних мереж.

Окрему роль у формуванні Логістики 4.0 відіграють екологічні тренди, які зумовлюють перехід ланцюгів постачання до принципів сталого розвитку та відповідального використання ресурсів. У сукупності зазначені тренди формують концептуальну основу розумних ланцюгів постачання (Smart Supply Chains), що забезпечують гнучкість, стійкість до зовнішніх викликів та конкурентоспроможність підприємств у цифровій економіці [1; 11].

Логістика 4.0 формує нову модель логістики, що ґрунтується на інноваціях, інтеграції та високій гнучкості. Ці зміни не лише підвищують ефективність бізнесу, але й визначають стратегічний розвиток логістики у глобальному масштабі (рис. 1).

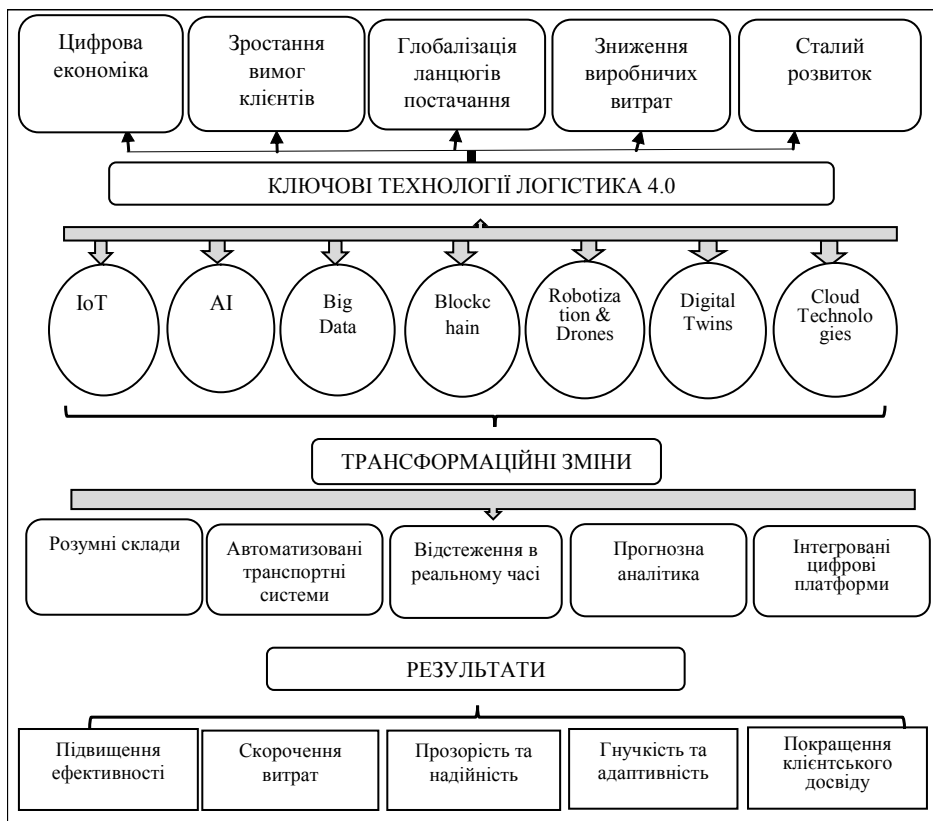


Рис. 1. Модель трансформаційних змін Логістики 4.0

Джерело: побудовано за дослідженнями авторів.

Розглянута модель трансформаційних змін Логістики 4.0 демонструє взаємозв'язок між передумовами, технологічними драйверами, цифровими процесами та очікуваними результатами для ланцюгів постачання [1; 7; 9; 11].

Незважаючи на те, що концепція Логістики 4.0 набуває дедалі більшої актуальності та відіграє вагомий роль у підвищенні ефективності й гнучкості ланцюгів постачання, процес її впровадження на практиці супроводжується низкою суттєвих бар'єрів, які стримують темпи цифрової трансформації логістичних систем, а саме:

- високі інвестиційні витрати, оскільки впровадження цифрових платформ, автоматизованих складських систем, роботизованого обладнання та аналітичного програмного забезпечення потребує значних фінансових ресурсів, що особливо критично для малих і середніх підприємств, для яких витрати на модернізацію логістики можуть стати бар'єром для реалізації інновацій;

- брак кваліфікованих кадрів, що уповільнює впровадження Логістики 4.0 і підвищує ризик помилок, оскільки для ефективного використання цифрових технологій, таких як AI, Big Data, IoT, необхідні співробітники з високим рівнем цифрових компетенцій;

- інтеграційні складнощі, виникають коли існуючі системи управління ланцюгами постачання часто є застарілими ("legacy systems") і не сумісні з сучасними цифровими платформами, а інтеграція нових технологій у стару інфраструктуру може вимагати значних технічних та часових ресурсів;

- проблеми кібербезпеки та захисту даних, що включає використання хмарних сервісів, IoT та цифрових платформ, підвищує ризики витоку інформації, несанкціонованого доступу та кібератак і може негативно впливати на надійність ланцюгів постачання;

- низький рівень стандартизації та регуляторні бар'єри — відсутність єдиних стандартів для цифрових логістичних рішень і різні регуляторні вимоги у країнах або регіонах ускладнюють уніфіковане впровадження Логістики 4.0;

- супротив змін та організаційна культура викликає тоді, коли працівники та менеджери іноді відчувають опір до нових технологій через страх перед автоматизацією, зміною ролей і необхідністю перенавчання;

- висока складність управління даними — збір, обробка та аналіз великих обсягів даних у режимі реального часу потребують потужних обчислювальних ресурсів та ефективних алгоритмів аналітики, оскільки некоректна обробка даних може призвести до неправильних управлінських рішень;

- залежність від зовнішніх факторів — глобальні кризи, коливання ринків, проблеми транспортування та постачання ресурсів можуть обмежувати ефективність цифрових рішень, навіть якщо технології впроваджені [1; 4; 5; 6; 9; 11].

Отже, подолання цих бар'єрів є критичним для реалізації цифрових технологій та побудови розумних ланцюгів постачання.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації логістика постачання переживає глибокі зміни, що зумовлені впровадженням концепції Логістики 4.0. Аналіз сучасних трендів вказує, що цифровізація, автоматизація, використання штучного інтелекту, великих даних, блокчейну та роботизованих рішень стають ключовими драйверами ефективності ланцюгів постачання. Запропонована модель трансформаційних змін наочно демонструє взаємозв'язок між передумовами, технологічними інструментами, цифровими процесами та очікуваними результатами, що робить ланцюги постачання прозорими, адаптивними та гнучкими.

Отже, Логістика 4.0 стає не лише інструментом підвищення ефективності бізнесу, але й стратегічною необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності, гнучкості та сталого розвитку підприємств. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на оцінку ефективності впровадження цифрових рішень у реальних умовах та адаптацію моделі до специфіки різних галузей і регіонів.

Література:

1. Білоцерківський О. Б., Гудименко В. П., Христофорова О. М. Технології Індустрії 4.0 в складській логістиці: інноваційні рішення та ефекти впровадження. Наукові перспективи 2025. № 5 (59). С. 694—710.
2. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, 2023. (55). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>
3. Гірна О. Ланцюг поставок: оцінювання надійності постачальника. Економіка та суспільство, 2022 (41). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-39>
4. Зрибнева І. П. Аналіз новітніх технологій, методів та підходів у логістиці, їх вплив на оптимізацію ланцюгів постачання та підвищення продуктивності. Економіка та суспільство, 2024. (60). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-60>
5. Іваненко Л. М., Смерічевська С. В., Іваненко В. І. Інтегральний підхід до логістики постачання, виробництва та дистрибуції на основі формалізації логістичних бізнес-процесів. Бізнесінформ № 4. 2024. с. 315—325.
6. Кривещенко В., Хмурковський Г., Ляденко Т. Оптимізація логістичних ланцюгів постачання в умовах глобальних криз. Економіка та суспільство, 2024. (63). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-110>
7. Набока Р. М., Шукліна В. В. Вплив інтеграції логістичних ланцюгів поставки на підвищення потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020-4.87>
8. Ремзина Н. Особливості управління ланцюгами постачання в умовах кризових явищ. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2023.

№ 1 (82). С. 110—124. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-1-110-124>

9. Рикованова І.С., Гірна О.Б., Савченко Ю.Т. Логістика постачання: навч. посіб. Львів: "ГАЛИЧ-ПРЕС", 2021. 104 с.

10. Терещенко С. І., Євтушенко А. М. Логістичний ланцюг постачання: управління та оптимізація. Сучасні тенденції та проблеми управління. Журнал стратегічних економічних. 2023, № 6. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.21>

11. Щербань О. Д. Вплив індустрії 4.0 на характеристики системи управління ланцюгами постачань. Сталий розвиток економіки № 3 (54), 2025. С. 514—520.

12. Mishra, A., Gupta, N., Jha, G. Supply Chain Resilience: Adapting To Global Disruptions and Uncertainty. International Journal of Innovative Research in Engineering. 2024, Vol. 5 (2). pp. 189—196.

References:

1. Bilotserkiv's'kyj, O. B., Hudymenko, V.P. and Khrystoforova, O.M., (2025), "Industry 4.0 technologies in warehouse logistics: innovative solutions and implementation effects", Naukovi perspektyvy, vol. 5 (59), pp. 694—710.

2. Vasyltsiv, N. (2023) "Transformation and adaptation of logistics to challenges in martial law conditions", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>

3. Hirna, O. (2022). "Supply chain: assessment of supplier reliability". Ekonomika ta suspilstvo, vol. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-39>.

4. Zrybnieva, I. P. (2024). "Analysis of new technologies, methods, and approaches in logistics, their impact on supply chain optimization and productivity improvement", Ekonomika ta suspilstvo, vol. (60). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-60>

5. Ivanenko, L. M., Smerichevska, S. V. and Ivanenko, V. I. (2024). "An integral approach to supply, production, and distribution logistics based on the formalization of logistics business processes", Biznes-Inform, vol. 4, pp. 315—325. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-315-325>

6. Kryveshchenko, V., Khmurkovskyi, H. and Liadenko, T. (2024). "Optimization of supply chains under global crises", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-110>

7. Naboka, R. M. and Shuklina, V. V. (2020) "Influence of Integration of Logistics Supply Chains on Increase of Potential of the Enterprise", Efektyvna ekonomika, vol. 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.87>

8. Remzyna, N. (2023) "Features of supply chain management in crisis conditions", Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti, vol. 1 (82). pp. 110—124.

9. Rykovanova, I.S., Hirna, O.B. and Savchenko, Y.T. (2021), "Lohistyka postachannia", [Supply logistics: training manual], HALYCH-PRESS, Lviv, Ukrainian.

10. Tereshchenko, S. I. and Yevtushenko, A. M. (2023) "Logistics supply chain: management and optimisation", Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen, vol. 6 (17), pp. 207—214.

11. Scherban, O. D. (2025) "The impact of Industry 4.0 on the characteristics of the supply chain management system", Stalyj rozvytok ekonomiky, vol. 3 (54), pp. 514—520.

12. Mishra, A. Gupta, N. Jha and G. K. (2024) "Supply Chain Resilience: Adapting to Global Disruptions and Uncertainty", International Journal of Innovative Research in Engineering, vol. 5 (2), pp. 189—196.

Отримано редакцією журналу / Received: 26.02.26

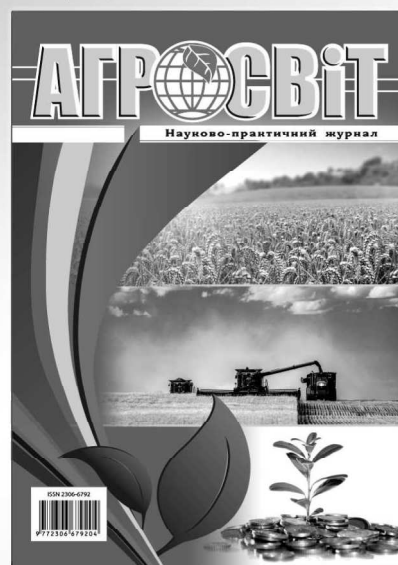
Професійно / Revised: 05.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

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 339.13:656

O. Popovych,
*PhD in Economics, Assistant of the Department of Management,
 Management of Economic Processes and Tourism, Mukachevo State University*
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7563-8277>

R. Masliban,
*PhD in Economics,
 Head of the Transcarpathian Regional Shotokan Karate Federation*
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8352-3311>

I. Yanchyk,
*Postgraduate student of the Department of Accounting, Taxation
 and Marketing, Mukachevo State University*
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-6503-5137>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.221

THE IMPACT OF LOGISTICS PROCESSES ON THE EFFECTIVENESS OF ENTREPRENEURIAL DECISION-MAKING IN THE TOURISM SECTOR

О. П. Попович,
 доктор філософії, асистент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму,
 Мукачівський державний університет

Р. М. Маслиган,
 доктор філософії,
 голова Закарпатською обласної федерації Шотокан карате

І. М. Янчик,
 аспірант кафедри обліку та оподаткування і маркетингу,
 Мукачівський державний університет

ВПЛИВ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ТУРИЗМУ

Given the dynamic nature of the tourism market, the effectiveness of entrepreneurial decisions increasingly depends on the quality of logistics process management. Accordingly, the aim of this article is to systematically examine the influence of logistics processes on the effectiveness of entrepreneurial decisions in tourism activities. The study emphasizes that logistics processes in the tourism sector are a key determinant of both the effectiveness of entrepreneurial decisions and the successful operation of enterprises, including tour operators, travel agencies, hotel complexes, transport companies, and excursion service providers. Furthermore, the authors demonstrate that tourism logistics extends beyond the classical operational function, providing the informational foundation for management. Systematizing data on demand, route occupancy, accommodation availability, and service costs enables management to plan and forecast activities, minimize risks and expenses, and increase enterprise profitability. The study also confirms that, overall, logistics processes-including transport logistics, placement logistics, service and support logistics, information logistics, material and technical logistics, and financial logistics-integrate the activities of different departments and partners into a unified system for creating the tourism product. This integration ensures coordination and synchronization of actions through interaction platforms, booking systems, resource management, and quality control mechanisms. It is demonstrated that the managerial function of logistics manifests through resource allocation, priority setting, and control over the execution of planned processes, thereby ensuring enterprise stability and the ability to respond rapidly to changes in the market environment. Logistics directly influences strategic decisions, facilitates

route optimization, the selection of reliable partners, the implementation of digital management systems, and the creation of long-term competitive advantages. In this context, prospects for further research lie in developing methodological tools for the quantitative assessment of the impact of individual logistics components on the performance indicators of entrepreneurial decisions in tourism, as well as in modeling integrated logistics systems that account for digitalization, platformization, and risk-oriented management under conditions of an unstable market environment.

Враховуючи динамічність ринку туризму ефективність підприємницьких рішень дедалі більше залежить від якості організації логістичних процесів. Відтак метою статті є системне вивчення особливостей впливу логістичних процесів на ефективність підприємницьких рішень у туристичній сфері. У межах дослідження звернено увагу на той факт що логістичні процеси є визначальним фактором ефективності підприємницьких рішень та успішного функціонування туроператорів, турагентств, готельних комплексів, транспортних компаній та підприємств екскурсійного обслуговування. Крім того, доведено, що логістика у сфері туризму виходить за межі класичної операційної функції, оскільки забезпечує інформаційну основу менеджменту. Систематизація даних про попит, завантаженість маршрутів, наявність місць у засобах розміщення та витрати на обслуговування дозволяє керівництву планувати та прогнозувати діяльність, мінімізувати ризики, витрати та підвищувати прибутковість підприємства. За результатами дослідження також констатовано, що в цілому логістичні процеси (зокрема, транспортна логістика, логістика розміщення, логістика обслуговування та підтримки, інформаційна логістика, матеріально-технічна логістика, фінансова логістика) інтегрують діяльність різних підрозділів та партнерів у єдину систему створення туристичного продукту, забезпечуючи координацію та синхронізацію дій через платформи взаємодії, бронювання, спільного управління ресурсами та контролю якості обслуговування. Доведено, що управлінська функція логістики проявляє себе через розподіл ресурсів, визначення пріоритетів та контроль процесів, що забезпечує стабільність роботи підприємства та здатність швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Логістика безпосередньо впливає на стратегічні рішення підприємств, сприяє оптимізації маршрутів, вибору надійних партнерів, впровадженню цифрових систем управління та формує довгострокові конкурентні переваги. У цьому контексті перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методичного інструментарію кількісного оцінювання впливу окремих складових логістики на показники ефективності підприємницьких рішень у туризмі, а також у моделюванні інтегрованих логістичних систем з урахуванням цифровізації, платформізації та ризик-орієнтованого управління в умовах нестабільного ринкового середовища.

Key words: entrepreneurial decisions, logistics processes, tourism sector, resource allocation, service, competitive advantages.

Ключові слова: підприємницькі рішення, логістичні процеси, туристична сфера, розподіл ресурсів, сервіс, конкурентні переваги.

PROBLEM STATEMENT

Considering the dynamic nature of the tourism market, the effectiveness of entrepreneurial decisions increasingly depends on the quality of logistics process organization. According to the World Travel & Tourism Council, in 2024, more than 70% of the operating costs of tourism enterprises were associated with transportation, booking, information support, and service coordination. Under such conditions, optimizing flows of resources, services, and information becomes a key factor in enhancing the competitiveness of tourism enterprises.

Logistics in tourism covers a wide range of processes — from route planning and tourist transportation to managing information flows, bookings, partner coordination, and ensuring an appropriate level of service. The World Travel & Tourism Council notes that the rational design of logistics systems in 2024 contributed to cost reductions averaging 10—25%, risk minimization, and an increase in customer

service speed by 15—30%, ultimately improving the quality of managerial and entrepreneurial decision-making.

Thus, the relevance of this study is driven by the need to identify effective approaches to managing logistics processes in the context of economic digitalization and the transformation of the tourism market. The use of modern information technologies, automated management systems, and analytical tools opens new opportunities to enhance the soundness of decisions and build sustainable competitive advantages for tourism enterprises.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The study of the features and challenges of implementing logistics processes in the tourism sector has been addressed by scholars such as Prochan A. O. [5], Tarasiuk H. M. [6], Sereda N. M. [4], Kozhukhovska R. B. [3], and Marusey T. [2]. In particular, these researchers

focused on optimizing transport and service flows, improving the efficiency of tourism resource management, and integrating modern information technologies into logistics processes. They emphasized that the successful organization of logistics in the tourism sector directly affects service quality, economic efficiency of enterprises, and the competitiveness of tourism products in the market.

At the same time, the influence of logistics processes on the effectiveness of entrepreneurial decisions in tourism activities has been insufficiently studied. This has created a scientific gap that necessitates further research and systematic analysis, as it hinders the development of strategically informed managerial decisions in the tourism sector.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The aim of the article is to systematically examine the impact of logistics processes on the effectiveness of entrepreneurial decisions in tourism activities.

THE PAPER MAIN BODY

Within the study, the authors emphasize that, conceptually, logistics processes in tourism enterprises should be viewed as a set of organizational, transport, information, and service activities aimed at effective planning,

coordination, and management of flows of tourists, resources, and services to ensure the seamless functioning of the tourism product. In this context, the main components of logistics processes in tourism include [2; 5—6]:

— Transport logistics encompasses organizing tourist transportation via various modes, optimizing routes, allocating transport resources, and controlling travel costs and time.

— Accommodation logistics, including the management of room bookings and planning occupancy levels of accommodation facilities.

— Service and support logistics encompass the coordination of excursions, catering, transfers, insurance, and cultural or sports programs.

— Information logistics, namely the collection, processing, and analysis of data for managerial decision-making.

— Material and technical logistics, including the provision of necessary resources for tourist services, such as food supplies, equipment, and comfort amenities.

— Financial logistics involves controlling costs at all stages of tourism product delivery, budget optimization, and ensuring economic efficiency.

Only the coordinated operation of all these processes allows tourism enterprises to achieve the effectiveness of entrepreneurial decisions in the tourism sector (see Fig. 1).

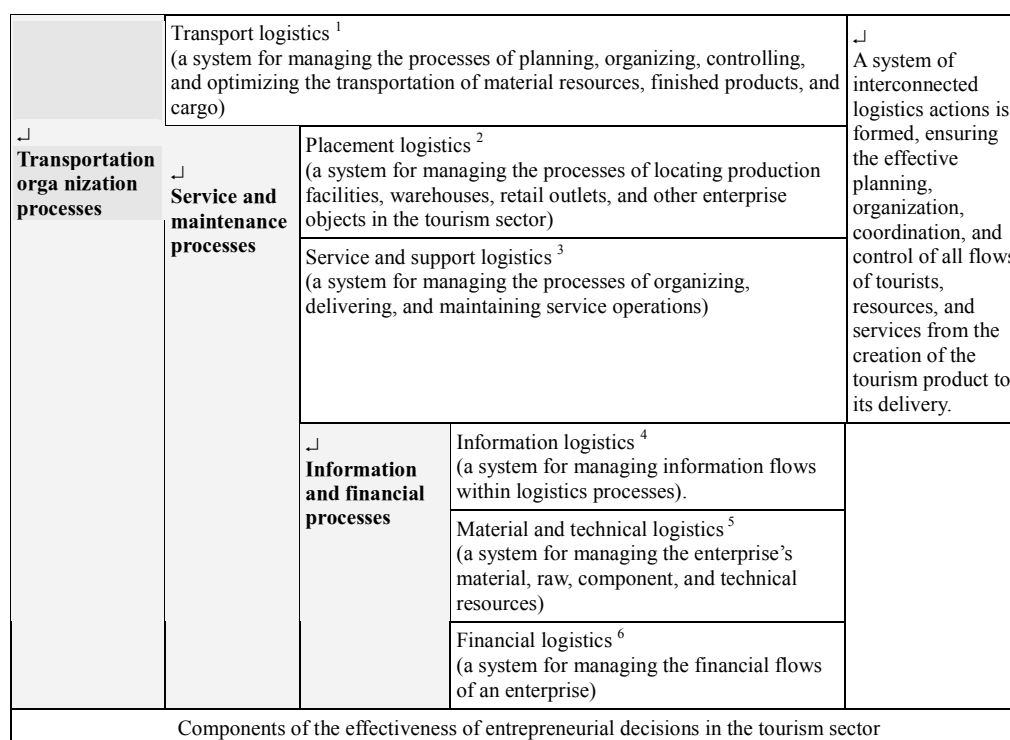


Fig. 1. The logistics system and the components of the effectiveness of entrepreneurial decisions in the tourism sector

Notes:

1. Aimed at ensuring timely delivery, minimizing costs, and efficient use of transport resources.
2. Aimed at ensuring optimal use of space, reducing material handling costs, and improving the efficiency of logistics operations.
3. Aimed at ensuring timely, high-quality, and efficient satisfaction of consumer needs in the support of goods, equipment, or services throughout their entire life cycle.
4. Aimed at ensuring timely, accurate, and complete collection, processing, transmission, and use of data for effective coordination of material, financial, and service flows.
5. Aimed at ensuring timely supply, storage, movement, and use of resources with minimal costs and required quality for the continuity of production and business processes.
6. Aimed at ensuring timely, optimal, and economically efficient movement of cash in supply, production, sales, and service processes to enhance enterprise performance and financial stability.

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

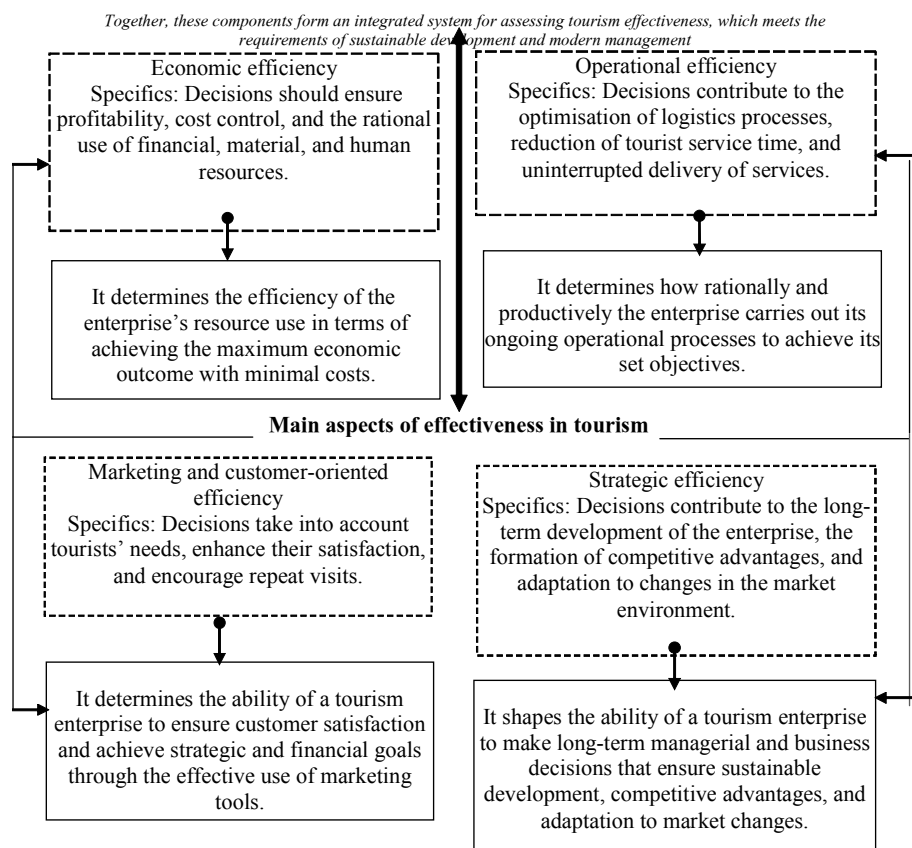


Fig. 2. Systematization of the main aspects of effectiveness in tourism

Source: created by the authors based on [2—3; 6].

At the same time, it should be noted that effectiveness should be understood specifically as an indicator of how much the management or business decisions made contribute to achieving the goals of the tourism enterprise while ensuring optimal use of resources.

In this context, the main aspects of effectiveness in tourism should encompass economic efficiency, operational efficiency, marketing— and customer-oriented efficiency, and strategic effectiveness (see Fig. 2).

tate timely, well-founded, and strategically balanced decision-making (see Tab. 1).

In fact, logistics in the tourism sector goes beyond a purely operational function and directly influences enterprise management processes and the quality of decision-making.

Primarily, it provides the informational foundation for management: through systematic data on demand, route occupancy, availability of accommodation, and service

This is due to the fact that tourism activities are multidimensional, and their performance cannot be adequately assessed solely by financial indicators. For example, the decision to implement a digital room booking system at Fairmont Grand Hotel Kyiv proved to be effective: in 2023, it simultaneously reduced administrative costs by 13%, increased the speed of customer service by 16%, and raised the enterprise's overall profit by 20%.

Therefore, we agree with Marusya T. that the influence of logistics processes on entrepreneurial decision-making is a key factor for the successful operation of tourism enterprises, including tour operators, travel agencies, hotel complexes, transport companies, excursion service providers, and other organizations involved in creating and delivering tourism products [2].

First and foremost, the modern tourism market is characterized by high competition, rapidly changing consumer demands, and increasing expectations for service quality.

Table 1. General characteristics of the tourism market

Characteristics	Features of the characteristics	Specific features in the tourism market	Impact of logistics on the tourism market
Level of competition	High competition	Intensified competition for customers between tour operators and travel agencies; expansion of the range of tourism products; use of digital promotion channels; implementation of loyalty programs; increased importance of brand and reputation; focus on unique offers and additional services.	Logistics serves as a means of route optimization, efficient resource planning, and tourist flow management, as well as a tool for improving service quality and competitiveness.
Changing consumer needs	Rapid shifts	Growing demand for individualized travel programs, short-term trips, online booking, flexible cancellation policies, and safe travel formats	Logistics makes it possible to quickly adapt services to changing tourist needs, implement digital booking systems, flexible transportation schemes, and customer flow management, and enhance operational efficiency and convenience.
Increasing service quality requirements	Rapidly increasing requirements	Needs for fast service, transparent information, comfortable transportation and accommodation, high level of service, and 24/7 customer support	Logistics management ensures the integration of services and the control of transportation and accommodation quality. The use of information systems in logistics increases responsiveness to customer requests and supports a high level of service.

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

Table 2. Characteristics of the information base for management formed by logistics processes

Information aspect	Data content forming the information base	Managerial capabilities	Outcome for the enterprise
Demand data	Information on booking numbers, seasonal fluctuations, and popularity of destinations	Strategic and operational planning of tourism products, adjustment of offerings	Improved alignment of services with customer needs, increased profitability
Route occupancy	Data on transportation intensity and use of transport resources	Route optimization, selection of efficient carriers, rational scheduling	Cost reduction and increased logistics efficiency
Availability of accommodation	Up-to-date information on hotel and other accommodation occupancy	Forecasting accommodation capacity, timely conclusion of partnership agreements	Minimization of customer refusals and improvement of service quality
Service costs	Data on transport, organizational, and related expenses	Budgeting, cost control, determination of economically feasible solutions	Improved financial performance and competitiveness

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

costs, management can carry out well-founded planning and forecasting of activities (Tab. 2). For example, analyzing data on hotel and transport occupancy enables management to timely adjust tour offerings and create optimal routes, thereby enhancing planning efficiency. Additionally, rational management of resources-such as transportation, staff, and material and technical support-helps minimize costs and increase the profitability of a tourism enterprise.

The examples outlined demonstrate that systematizing such information creates a reliable analytical foundation for management, facilitates well-founded planning and forecasting of enterprise activities, reduces uncertainty, and ensures the selection of effective development strategies [1].

It should also be noted that logistics integrates the activities of various departments and partners-transport providers, hotels, insurance companies, and excursion services-into a single system for creating a tourism product, with the following key elements [5]:

1. Interaction platform between the enterprise's internal departments and external partners (including hotels, transport providers, excursion agencies, and insurance companies). This component creates an environment in which all processes are synchronized.

2. Booking and data exchange platform for availability of accommodations, transport schedules, and resource status, enabling informed managerial decision-making.

3. Resource utilization platform ensuring timely and efficient use of transport vehicles, hotel rooms, staff, catering, and other necessary resources.

4. Service quality monitoring platform for tracking tourist service standards, adherence to schedules, and operational norms, allowing for prompt response to disruptions.

It should be noted that, conceptually, logistics is a component of the organizational and information network that integrates all logistical links of a tourism enterprise and its partners to ensure the most efficient delivery of the tourism product to the client, without delays or resource

losses. For example, implementing a digital room booking system in a hotel simultaneously optimizes resources, reduces service time, and increases customer satisfaction.

Such coordination represents a managerial function, as it involves:

- Resource allocation by determining which resources (transport vehicles, personnel, hotel rooms, excursion equipment, finances) and in what quantities will be used to deliver a specific tourism product.

- Priority setting by establishing the sequence of task execution, allowing for the most efficient use of resources and meeting the most critical market needs.

- Process control by monitoring actual resource use, adherence to transport schedules, bookings, and service delivery.

The consistency of these actions (see Tab. 3) determines the stability of a tourism enterprise's operations and its ability to respond rapidly to changes in the market environment.

It should be noted that a key proof of logistics' managerial role is its impact on strategic decision-making [4]. Route optimization, selection of reliable partners, and the implementation of digital systems for booking and

Table 3. Logistics elements ensuring the stability of tourism enterprises and their ability to respond rapidly to market changes

Coordination element	Description: ensuring the stable operation of the enterprise	Practical significance for the tourism enterprise
Resource allocation	Determining which resources (transport, personnel, hotel rooms, excursion equipment, finances) and in what quantities will be used to deliver a specific tourism product	Ensures rational use of resources, minimizes over- or underutilization, and increases service delivery efficiency
Priority setting	Establishing the sequence of task execution, e.g., prioritizing clients with early bookings or popular tourist destinations	Allows effective satisfaction of key market needs and optimal resource utilization
Process control	Monitoring actual resource use, adherence to transport schedules, bookings, and service delivery; timely identification and elimination of disruptions	Ensures uninterrupted operation of the logistics system, improves service quality, and reduces the risk of process failures

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

managing customer flows create long-term competitive advantages for the enterprise. In fact, logistics determines economic performance by helping to reduce costs, improve service quality, and strengthen the company's reputation.

For example, in 2022, the tourism company Anex Tour implemented a digital system for booking rooms and excursions, integrated with data on hotel occupancy and partner transport availability. By 2023, this enabled management to automatically optimize transport routes, prevent vehicle overloading, and ensure timely hotel placement for tourists. Thanks to this approach, the company reduced annual logistics costs by 30%, shortened customer service time by 10%, and increased tourist satisfaction. In the long term, this creates competitive advantages, as Anex Tour's management can rapidly respond to changes in demand and efficiently utilize available resources.

Therefore, logistics processes in tourism should be considered not only as a tool for organizing operational activities but also as a critical component of the managerial process, providing information support for decision-making, coordinating business processes, and enabling the strategic development of enterprises in the sector.

CONCLUSIONS

The study highlights that logistics processes in the tourism sector are a key determinant of the effectiveness of entrepreneurial decisions and the successful operation of enterprises, including tour operators, travel agencies, hotel complexes, transport companies, and excursion service providers.

Furthermore, the authors demonstrate that tourism logistics extends beyond the classical operational function, providing the informational foundation for management. The systematization of data on demand, route occupancy, accommodation availability, and service costs enables management to plan and forecast activities, minimize risks and expenses, and increase enterprise profitability.

The study also confirms that, overall, logistics processes—including transport logistics, placement logistics, service and support logistics, information logistics, material and technical logistics, and financial logistics—integrate the activities of various departments and partners into a unified system for creating the tourism product. This integration ensures coordination and synchronization of actions through interaction platforms, booking systems, resource management, and quality control mechanisms.

It is demonstrated that the managerial function of logistics manifests through resource allocation, priority setting, and control over the execution of planned processes, ensuring enterprise stability and the ability to respond rapidly to changes in the market environment. Logistics directly influences strategic decisions, facilitating route optimization, the selection of reliable partners, the implementation of digital management systems, and the creation of long-term competitive advantages.

Thus, logistics in tourism is not only a tool for organizing operational activities but also a fundamental

component of the managerial process, providing information support for decision-making, coordinating business processes, and enabling the strategic development of tourism enterprises.

Література:

1. 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). С. 484—492.

2. Марусей Т. Логістичні інновації в туристичній галузі. Економіка та суспільство. 2022. № 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-2>

3. Кожухівська Р.Б. Логістичний Інтернет-провайдинг у туризмі. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 4. С. 196—200.

4. Середа Н.М. Маркетингова туристична діяльність в логістичних потоках. Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право. 2021. № 5. С. 22—28.

5. Прохан А.О. Реалії сучасної логістики в туризмі: технології, інновації та глобальні тренди. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2023. № 36. С. 408—417.

6. Тарасюк Г.М. Логістичні рішення та управління постачаннями в компанії: виклики часу. Економіка, управління та адміністрування. 2021. № 4 (98). С. 42—48.

References:

1. 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.

2. Marusei, T. (2022), "Logistics innovations in the tourism industry", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-2>

3. Kozhukhivska, R.B. (2019), "Logistical Internet-providing in tourism", Derzhava ta rehiony Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo, vol. 4, pp. 196-200.

4. Sereda, N.M. (2021), "Marketing tourism activities in logistics flows", Scientific Bulletin of the Flight Academy. Series: Economics, Management and Law, vol. 5, pp. 22—28.

5. Prochan, A.O. (2023), "The realities of modern logistics in tourism: technologies, innovations and global trends", Naukovi zapysky L'vivs'koho universytetu biznesu ta prava. Seriya ekonomichna. Seriya yurydychna, vol. 36, pp. 408—417.

6. Tarasyuk, G.M. (2021), "Logistics solutions and supply management in the company: challenges of the time", Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya, vol. 4 (98), pp. 42—48.

Отримано редакцією журналу / Received: 11.02.26

Прорецензовано / Revised: 19.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

УДК 336.14:351.86:355.58(477)

С. В. Петруха,
к. е. н., доцент, професор кафедри транспорту і логістики,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8859-0724>
Н. М. Петруха,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту в будівництві,
Київський національний університет будівництва і архітектури
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3805-2215>
Б. О. Гуденко,
аспірант, ДННУ "Академія фінансового управління"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2246-7130>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.227

БЮДЖЕТНА СТРАТЕГІЯ ТА АРХІТЕКТУРА СИСТЕМИ ФІНАНСУВАННЯ ДОБРОВОЛЬЧИХ ФОРМУВАНЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

S. Petrukha,
PhD in Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Transport and Logistics, West Ukrainian National University
N. Petrukha,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture
B. Hudenko,
Postgraduate Student, SESI "Academy of Financial Management"

BUDGET STRATEGY AND ARCHITECTURE OF THE SYSTEM FOR FINANCING VOLUNTEER FORMATIONS OF TERRITORIAL COMMUNITIES UNDER MARTIAL LAW

У статті проведено комплексний аналіз бюджетної стратегії та інституційної архітектури фінансування добровольчих формувань територіальних громад (ДФТГ) в умовах воєнного стану як важливого елемента системи національної безпеки та територіальної оборони України. Розкрито місце ДФТГ у структурі сектору безпеки й оборони та їх роль у забезпеченні стійкості територіальних громад до воєнних, гібридних і диверсійних загроз. Обґрунтовано актуальність формування цілісної моделі бюджетного забезпечення ДФТГ з огляду на зростання навантаження на державні фінанси в умовах війни. Визначено, що ефективність діяльності добровольчих формувань безпосередньо залежить від стабільності, прогнозованості та достатності фінансових ресурсів. Проаналізовано проблеми фрагментарності, нерівномірності та нестабільності фінансування, що виникають внаслідок поєднання державних, місцевих і позабюджетних джерел ресурсів. Показано, що відсутність уніфікованих стандартів мінімального фінансового забезпечення створює диспропорції між громадами з різним рівнем бюджетної спроможності. Встановлено, що чинна система фінансування потребує більшої стратегічної координації та інтеграції з середньостроковим бюджетним плануванням. Запропоновано концептуальну модель бюджетної стратегії, яка поєднує стратегічні документи безпеки, бюджетну декларацію, програмно-цільовий метод та інструменти фінансового контролю. Визначено ключові напрями видатків ДФТГ, серед яких: матеріально-технічне забезпечення, бойова підготовка, логістика, розвиток інфраструктури, соціальні гарантії, адміністративна підтримка та цифрове забезпечення. Обґрунтовано доцільності оптимального поєднання поточних і капітальних видатків для забезпечення як оперативної діяльності, так і довгострокового розвитку ДФТГ. На-

голошено на важливості формування резервних фондів для оперативного реагування на непередбачені обставини. Підкреслено роль міжбюджетних трансфертів і цільових програм у вирівнюванні ресурсного забезпечення громад. Окремо розглянуто значення цифровізації бюджетних процесів, впровадження єдиних інформаційних платформ і посилення аудиту для підвищення прозорості та підзвітності використання коштів. Зроблено висновок, що удосконалення бюджетної архітектури фінансування ДФТГ сприятиме зміцненню фінансової стійкості територіальної оборони, підвищенню спроможності громад до протидії сучасним загрозам та формуванню ефективної системи управління ресурсами в умовах воєнного стану.

The article provides a comprehensive analysis of the budgetary strategy and institutional architecture for financing volunteer formations of territorial communities (VFTC) under martial law as an important element of Ukraine's national security and territorial defence system. It reveals the place of VFTC in the structure of the security and defence sector and their role in ensuring the resilience of territorial communities to military, hybrid and sabotage threats. It substantiates the relevance of forming a comprehensive model of budgetary support for VFTC, given the growing burden on public finances in wartime. It is determined that the effectiveness of volunteer formations directly depends on the stability, predictability and sufficiency of financial resources. The problems of fragmentation, unevenness and instability of funding arising from the combination of state, local and extrabudgetary sources of resources are analysed. It has been shown that the lack of unified standards for minimum financial support creates disparities between communities with different levels of budgetary capacity. It has been established that the current financing system requires greater strategic coordination and integration with medium-term budget planning. A conceptual model of budget strategy has been proposed, combining strategic security documents, a budget declaration, a programme-targeted approach and financial control instruments. Key areas of expenditure for VFTC have been identified, including: material and technical support, combat training, logistics, infrastructure development, social guarantees, administrative support, and digital support. The feasibility of optimally combining current and capital expenditures to ensure both operational activities and long-term development of the VFTC is substantiated. The importance of forming reserve funds for rapid response to unforeseen circumstances is emphasised. The role of inter-budgetary transfers and targeted programmes in equalising resource provision to communities is highlighted. The importance of digitising budgetary processes, introducing unified information platforms and strengthening audits to increase transparency and accountability in the use of funds is considered separately. It was concluded that improving the budgetary architecture of VFTC financing would contribute to strengthening the financial sustainability of territorial defence, increasing the capacity of communities to counter modern threats, and forming an effective resource management system in conditions of martial law.

Ключові слова: бюджетна стратегія, архітектура системи фінансування, добровольчі формування територіальних громад, територіальна оборона, воєнний стан, державні фінанси, міжбюджетні відносини.

Key words: budget strategy, financing system architecture, volunteer formations of territorial communities, territorial defense, martial law, public finances, interbudgetary relations.

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

Повномасштабна збройна агресія РФ проти України актуалізувала необхідність переосмислення бюджетної політики у сфері безпеки й оборони. В умовах воєнного стану добровольчі формування територіальних громад (ДФТГ) стали важливою складовою національного спротиву та інструментом зміцнення обороноздатності на місцевому рівні. Їх активна участь у забезпеченні громадської безпеки, охороні критичної інфраструктури та підтримці військових підрозділів обумовлює потребу у стабільному та прогнозованому фінансовому забезпеченні. Водночас чинна модель бюджетного фінансування ДФТГ характеризується фрагментарністю та залежністю від фінансової спроможності окремих громад.

Сучасна архітектура бюджетної системи України передбачає розподіл повноважень між державним і місцевими бюджетами, що відповідає принципам субсидіар-

ності та фінансової автономії. Проте у сфері фінансування ДФТГ спостерігається нерівномірність ресурсного забезпечення, що створює ризики диспропорцій у рівні матеріально-технічної підготовки формувань. Відсутність єдиних стандартів мінімального фінансування ускладнює забезпечення рівних умов функціонування ДФТГ в різних регіонах. Крім того, значна частина витрат компенсується за рахунок волонтерських та благодійних ресурсів, що не гарантує довгострокової стійкості системи.

Таким чином, виникає необхідність формування цілісної бюджетної стратегії фінансування ДФТГ, інтегрованої у загальнодержавну політику безпеки. Така стратегія повинна передбачати узгодження стратегічних документів оборонного планування із середньостроковими бюджетними рішеннями. Важливим завданням є побудова прозорої інституційної архітектури фінансування, яка забезпечить чітке розмежування відповідальності між рівнями влади. Також потребує удосконалення система контролю, аудиту та цифрового моніторингу використання бюджетних коштів у цій сфері.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вагомий внесок у формування наукового підґрунтя досліджень бюджетної стратегії та архітектури фінансування ДФТГ в Україні зробили такі українські науковці як О. Дідич і М. Наумко [3], які розкривають потенціал державно-приватного партнерства у забезпеченні національної безпеки та ресурсної підтримки ініціатив спротиву; Ю. Романюк та В. Паливода [12], що аналізують участь недержавних інституцій у зміцненні сектору безпеки через фінансування і логістику; Н. Горобець [2], яка акцентує увагу на особливостях ресурсного забезпечення оборонних структур і управлінських змінах у секторі безпеки; В. Шубін [14], який розглядає фінансування національної безпеки з позиції державної фінансової політики та бюджетних пріоритетів; О. Солдатенко [13], що досліджує фінансування оборонних потреб у воєнний період і проблематику залежності від зовнішньої допомоги. Сукупно ці дослідження формують уявлення про те, як інституційні рішення, бюджетні інструменти та місце недержавних учасників впливають на спроможність оборонних і добровольчих структур виконувати завдання в умовах війни.

Аналіз зарубіжних праць демонструє різні підходи до пояснення мілітаризації та фінансування оборони, що є важливим контекстом для обґрунтування бюджетних рішень щодо ДФТГ. Зокрема, С. Джексон [15] аналізує, як "безпекові винятки" у глобальній економіці можуть легітимізувати мілітаризацію та змінювати інституційні механізми фінансування війни. Д. Сільва, Н. Тянь, Л. Боро-Сюдора, А. Маркштайнер та С. Лян [19] пропонують емпіричний виклад динаміки світових військових витрат і структурних трендів зростання, що дозволяє зіставляти національні бюджети з глобальним контекстом. А. Ретман [18] конкретизує приклад РФ, показуючи, як макрофінансові ресурси (зокрема енергетичні доходи) можуть бути конвертовані у прискорене нарощування військових витратів перед агресією.

Водночас у проаналізованих публікаціях недостатньо висвітлено саме бюджетну архітектуру фінансування ДФТГ як окремого об'єкта державних фінансів із чіткими джерелами, рівнями відповідальності та механізмами перерозподілу. Потребує подальшого розвитку питання стандартизації мінімального фінансового забезпечення ДФТГ для вирівнювання спроможностей громад із різною цихідною базою. Недостатньо розкрито практику цихідного моніторингу, аудиту та прозорості витратів на ДФТГ, що є критичним для підзвітності у воєнний час.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування концептуальних засад бюджетної стратегії та інституційної архітектури фінансування ДФТГ в умовах воєнного стану, а також визначення напрямів удосконалення механізмів ресурсного забезпечення їх діяльності.

Методологічну основу дослідження становлять інституційний, системний, програмно-цільовий та порівняльний підходи. Інституційний підхід дозволив проаналізувати розподіл повноважень між суб'єктами бюджетного процесу та їх роль у фінансуванні ДФТГ. Сис-

темний підхід забезпечив розгляд бюджетної стратегії як елемента цілісної архітектури сектору безпеки й оборони. Програмно-цільовий підхід застосовано для оцінки ефективності бюджетних програм та визначення результативних показників фінансування. Порівняльний аналіз використано для зіставлення централізованих і децентралізованих механізмів фінансового забезпечення. Також застосовано методи аналізу нормативно-правових актів та узагальнення практики бюджетного планування в умовах воєнного стану.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Архітектура бюджетної системи України визначається її багаторівневою структурою та розподілом повноважень між державним і місцевими бюджетами. В основу побудови бюджетної системи покладено принципи єдності, самостійності та збалансованості, які встановлюють чіткі правила щодо того, які видатки фінансуються з державного бюджету, а які з бюджетів місцевого самоврядування. Такий розподіл компетенцій дозволяє пов'язати кожен рівень влади з відповідними функціями, включно із функціями у сфері забезпечення національної безпеки та громадського порядку. Таким чином, бюджетна архітектура виконує роль інструменту, через який держава реалізує політику безпеки, забезпечуючи необхідні ресурси на всіх рівнях управління.

Ключовим елементом архітектури бюджетної системи є державний бюджет, у якому зосереджено основні ресурси для фінансування сектору безпеки й оборони. У державному бюджеті передбачаються захищені статті витрат на оборону, діяльність Збройних Сил України (ЗСУ) та інших національних силових структур, що відображає пріоритетність безпеки для держави. Одночасно архітектура бюджетної системи включає місцеві бюджети, які можуть брати участь у реалізації державної політики безпеки шляхом фінансування заходів місцевого значення. Зокрема, органи місцевого самоврядування у межах своїх повноважень можуть фінансувати програми територіальної оборони та громадської безпеки, доповнюючи загальнодержавні зусилля у сфері оборони.

Гнучкість бюджетної системи проявляється в механізмах взаємодії між рівнями бюджету, що дозволяють оперативно перерозподіляти ресурси на потреби безпеки. Інструментами такої взаємодії є міжбюджетні трансферти (субвенції та дотації), резервні фонди та спеціальні бюджетні програми, які можуть бути активовані у разі загрози національній безпеці. Держава використовує ці інструменти для цільового спрямування коштів у регіони та громади, які потребують підсилення обороноздатності чи ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій.

Отже, архітектура бюджетної системи функціонує як інституційна платформа, на якій фінансово забезпечується виконання завдань державної політики у сфері безпеки на всіх рівнях — від центрального до базового.

Фінансування безпекових структур на місцевому рівні має свою специфіку, обумовлену як правовими рамками, так і фінансовими можливостями територіальних громад.

Традиційно питання національної безпеки та оборони фінансуються з державного бюджету, однак органи місцевого самоврядування відіграють допоміжну роль у забезпеченні громадської безпеки і порядку. За рахунок місцевих бюджетів можуть утримуватися комунальні установи, пов'язані з безпекою (наприклад, місцеві пожежні команди, загони громадської варті, програми підтримки підрозділів поліції), що підвищує рівень захищеності на місцях. У мирний час обсяг видатків місцевих бюджетів на безпекові потреби є відносно обмеженим і сфокусованим переважно на превентивних заходах та підтримці правопорядку.

З початком воєнної агресії РФ та запровадженням воєнного стану зросло значення місцевих бюджетів у фінансуванні територіальної оборони. На законодавчому рівні громадам надано право спрямовувати кошти на потреби територіальної оборони, зокрема на підтримку ДФТГ. Місцеві ради затверджують цільові програми, в межах яких здійснюється закупівля матеріально-технічних ресурсів для ДФТГ — таких як спорядження, засоби зв'язку, медикаменти, паливо, облаштування укріплень [16] тощо. При цьому чітко розмежовано, що забезпечення зброєю і боєприпасами добровольчих формувань здійснюється державою через ЗСУ, а не напряму з місцевих бюджетів. Таким чином, фінансування ДФТГ на місцевому рівні носить допоміжний і цільовий характер, тобто громади покривають ті потреби, які доповнюють централізоване забезпечення сил оборони.

На сьогодні ДФТГ посіли особливе місце у системі національної безпеки України, ставши важливою ланкою між державними силовими структурами та локальними спільнотами. Відповідно до Закону України "Про основи національного спротиву" [9], ДФТГ є складовою територіальної оборони і діють у тісній взаємодії з підрозділами ЗСУ та іншими військовими формуваннями. Це означає, що у безпековій архітектурі держави вони виконують допоміжну, але стратегічно значиму роль — посилюють спроможність країни до загальної оборони за рахунок максимально широкого залучення громадян на місцевому рівні. ДФТГ підвищують рівень готовності громад до потенційних загроз, беручи участь у патрулюванні, охороні критичної інфраструктури, інформаційному забезпеченні та інших заходах, що доповнюють дії регулярних військ.

У бюджетній архітектурі держави ДФТГ представлені як напрям фінансової підтримки на рівні місцевих бюджетів, інтегрований із загальнодержавними видатками на оборону. Фактично, їхнє фінансування стало точкою дотику між центральним і місцевим рівнями бюджетної системи, оскільки держава бере на себе основні витрати (озброєння, бойову підготовку, командування), тоді як громади виділяють ресурси на забезпечення повсякденних потреб та матеріально-технічне оснащення цих формувань. Такий розподіл ролей у фінансуванні підкреслює принцип субсидіарності у сфері безпеки, тобто питання, які можна вирішити на місцевому рівні, фінансуються місцевими ресурсами за загального координування та відповідно до стандартів, визначених державою. Водночас, наявність ДФТГ у структурі бюджетних відносин стимулює підвищення відповідальності громад за внесок у спільну справу оборони та сприяє прозорості, оскільки місцева влада звітує перед громадою за використання коштів на оборонні потреби.

Місце ДФТГ у безпековій та бюджетній архітектурі держави можна розглядати як індикатор нової моделі взаємодії між центром і громадами в умовах війни. Ця модель поєднує централізоване керівництво обороною з децентралізованою підтримкою, коли кожна громада робить свій внесок у загальнонаціональну безпеку. Надання належного місця і ресурсного забезпечення добровольчим формуванням у бюджетній структурі країни підсилює загальну стійкість держави, адже мобілізує додаткові резерви суспільства та формує в громадян відчуття спільної відповідальності за оборону.

Така багатеlementна модель забезпечує залучення ресурсів з різних напрямів, що дозволяє більш ефективно підтримувати діяльність ДФТГ. Разом з тим, інтеграція фінансових потоків різних рівнів потребує чіткого розмежування повноважень і узгодження механізмів, аби уникнути дублювання та неефективності (табл. 1).

Наведена в табл. 1 інституційна архітектура фінансування ДФТГ відображає багаторівневу модель взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування та військового командування у процесі формування, розподілу та використання фінансових ресурсів у сфері територіальної оборони. Така модель відповідає умовам воєнного стану, оскільки поєднує централізовані механізми стратегічного планування з децентралізованими інструментами оперативного реагування на безпекові загрози.

На державному стратегічному рівні ключову роль відіграє Кабінет Міністрів України, який визначає загальні пріоритети бюджетної та безпекової політики. Саме на цьому рівні формується рамка допустимих обсягів фінансування сектору безпеки й оборони, у межах якої закладаються можливості фінансового забезпечення ДФТГ. Водночас Міністерство фінансів України забезпечує методологічну єдність бюджетного процесу та здійснює контроль за цільовим використанням коштів, що знижує ризики фрагментації фінансування й неузгодженості рішень між різними рівнями управління.

Особливе значення має державний рівень сектору безпеки, представлений МОУ, яке забезпечує організаційно-методичну інтеграцію ДФТГ у систему територіальної оборони. Це дозволяє пов'язати фінансування з реальними спроможностями формувань, їх чисельністю, функціональними завданнями та рівнем підготовки. Таким чином, фінансування ДФТГ набуває не лише фіскального, а й операційного виміру.

На регіональному рівні обласні військові адміністрації виконують координаційну функцію, що полягає у перерозподілі ресурсів між громадами з урахуванням локальних загроз та оперативної обстановки. Саме цей рівень є критичним для адаптації централізованих бюджетних рішень до просторової неоднорідності безпекових викликів.

Місцевий рівень, представлений органами місцевого самоврядування, забезпечує безпосереднє бюджетне фінансування ДФТГ за рахунок місцевих бюджетів і цільових програм. Це дозволяє оперативно покривати поточні потреби формувань (матеріально-технічне забезпечення, логістика, побутові витрати), але водночас створює ризики нерівності фінансового забезпечення між громадами з різним рівнем бюджетної спроможності.

Таблиця 1. Інституційна архітектура фінансування ДФТГ

Рівень	Суб'єкти	Функції у фінансуванні ДФТГ	Джерела та інструменти фінансування	Механізми координації і контролю
Державний (стратегічний)	Кабінет Міністрів України	Формування державної бюджетної та безпекової політики; визначення пріоритетів фінансування сил безпеки й оборони, у т. ч. ДФТГ	Державний бюджет; резервний фонд; міжбюджетні трансферти	Загальнодержавний контроль; міжвідомча координація
Державний (фінансовий)	Міністерство фінансів України	Планування, розподіл і контроль бюджетних видатків; методологія бюджетування	Кошторисне планування; бюджетні програми; програмно-цільовий метод	Фінансовий контроль; аудит; звітність
Державний (сектор безпеки)	Міністерство оборони України	Методичне та організаційне забезпечення Сил територіальної оборони (ТрО); координація діяльності ДФТГ	Матеріально-технічні ресурси; централізовані закупівлі	Військове управління; підзвітність командуванню ТрО
Регіональний	Обласні військові адміністрації	Координація фінансування ДФТГ; перерозподіл ресурсів між громадами	Обласні бюджети; субвенції; цільові програми	Регіональний фінансовий контроль; узгодження з Міністерством оборони України (МОУ)
Місцевий (базовий)	Органи місцевого самоврядування	Безпосереднє бюджетне фінансування ДФТГ; забезпечення матеріально-технічних потреб	Місцеві бюджети; цільові програми; благодійна допомога	Місцевий фінансовий контроль; рішення рад
Операційний	Командування ДФТГ	Цільове та ефективне використання коштів; облік і звітність	Поточні видатки; матеріальні ресурси	Внутрішній контроль; підзвітність військовому командуванню
Контрольно-аналітичний	ДАСУ, Рахункова палата	Контроль законності та ефективності використання коштів	Аудит; фінансові перевірки	Державний фінансовий аудит
Громадський	Громадські ради, волонтерські організації	Громадський контроль, моніторинг прозорості	Добровільні внески; звітність	Громадський нагляд

Джерело: сформовано на основі [1; 8—10].

Важливим елементом архітектури є операційний рівень, на якому командування ДФТГ здійснює безпосереднє використання ресурсів за цільовим призначенням. Ефективність цього рівня значною мірою залежить від прозорості процедур обліку та звітності, а також від чіткого розмежування повноважень між військовим і цивільним управлінням.

Додаткове включення контрольно-аналітичного та громадського рівнів посилює підзвітність і прозорість фінансування ДФТГ. Державний фінансовий аудит та громадський контроль виступають запобіжниками нецільового використання коштів і формують довіру суспільства до системи фінансування територіальної оборони.

Ефективне фінансування ДФТГ на всіх рівнях ґрунтується на програмно-цільовому методі бюджетування. Цей підхід передбачає планування видатків у розрізі бюджетних програм, кожна з яких має чітко визначену мету, завдання та показники виконання. Для забезпечення діяльності ДФТГ органи влади розробляють цільові програми, що охоплюють увесь комплекс необхідних заходів — від матеріального забезпечення до підготовки кадрів. Зокрема, на місцевому рівні затверджуються комплексні програми територіальної оборони або програми підготовки ДФТГ, які визначають пріоритетні напрями витрат та відповідають за їх ресурсне забезпечення. В межах таких програм фінансування ДФТГ здійснюється за окремими бюджетними програмами та кодами класифікації видатків (наприклад, видатки на заходи з територіальної оборони відображаються за спеціальним кодом у бюджеті громади). Про-

грамно-цільовий метод забезпечує прозорість та підзвітність використання коштів, завдяки йому можна відстежити, які результати досягаються за виділені ресурси (кількість навчань, поліпшення оснащення тощо).

Бюджетна стратегія в системі публічного управління являє собою довгостроковий та цілеспрямований курс бюджетної політики держави, спрямований на досягнення стратегічних цілей розвитку. Вона визначає пріоритети розподілу фінансових ресурсів у масштабах держави та її адміністративно-територіальних одиниць, узгоджуючи бюджетні рішення із загальнонаціональними програмами і планами. Сутність бюджетної стратегії полягає у встановленні засадничих принципів і правил формування та використання бюджету, що забезпечують стабільність і передбачуваність фінансованої системи. Таким чином, бюджетна стратегія виступає інструментом стратегічного управління, який пов'язує середньострокове та довгострокове бюджетне планування з цілями соціально-економічного розвитку країни.

ДФТГ є складовою національного спротиву, тому стратегічною метою їх бюджетного забезпечення є створення стійкої фінансової основи для функціонування цих підрозділів. Це передбачає чітке визначення джерел та обсягів фінансування, достатніх для виконання ДФТГ своїх завдань територіальної оборони на місцевому рівні. Важливим завданням є також фінансування заходів, які підвищують боєготовність і мотивацію добровольців, включаючи матеріальне забезпечення та соціальні гарантії на рівні, наближеному до гарантій для військовослужбовців. З огляду на те, що кількість членів ДФТГ перевищила 100 тис. осіб і вони виконують бой-

ові та охоронні завдання, бюджетна стратегія має бути спрямована на довгострокову підтримку цієї розгалуженої мережі оборони, усуваючи наявні прогалини у фінансово-правовому забезпеченні добровольчих формувань.

В умовах воєнного стану бюджетне планування для потреб оборони здійснюється за підвищеної невизначеності, що вимагає гнучкого підходу до коротко- та середньострокового горизонту. Короткострокові плани повинні враховувати оперативні потреби ДФТГ і передбачати можливість швидкого перерозподілу коштів на нагальні цілі. Для цього уряд запровадив особливі механізми зокрема, у період воєнного стану рішення про внесення змін до місцевих бюджетів можуть ухвалюватися виконавчими комітетами місцевих рад без зволікань, що суттєво прискорює фінансування оборонних заходів. Середньострокове планування формує основу для стійкого забезпечення ДФТГ ресурсами на кілька років уперед, попри складність прогнозування під час війни. Плануючи бюджет, громади змушені враховувати нестабільність доходів та зміни у фінансових правилах воєнного часу.

Фінансування ДФТГ має багатовимірний характер, оскільки поєднує військову, соціальну, організаційну та інфраструктурну складові. Тому структуризація видатків є необхідною передумовою забезпечення прозорості, ефективності та цільового використання бюджетних ресурсів. Адже без чіткої класифікації витрат неможливо здійснювати якісний фінансовий контроль, прогнозування та сценарне планування.

У табл. 2 наведено систему видаткового забезпечення ДФТГ як складову сектору безпеки і оборони України в умовах воєнного стану. Вона побудована з урахуванням принципів бюджетного законодавства України, програмно-цільового методу бюджетування та особливостей функціонування територіальної оборони в умовах повномасштабної збройної агресії рф.

Видаткова структура фінансування ДФТГ насамперед охоплює матеріально-технічне забезпечення як ключовий елемент підтримки їхнього функціонування. До цієї категорії належать витрати на обмундирування, засоби індивідуального захисту, оснащення, техніку,

озброєння та засоби зв'язку. У період воєнного стану саме цей напрям формує найбільшу частку бюджетного навантаження, оскільки без належного забезпечення неможливо гарантувати боєздатність формувань. Матеріально-технічні витрати поділяються на поточні, пов'язані із закупівлею спорядження та витратних матеріалів, і капітальні, що стосуються придбання техніки, модернізації обладнання та розвитку матеріальної бази. Фінансування здійснюється за рахунок державного й місцевих бюджетів, а також за підтримки міжнародних партнерів.

Не менш важливими складовими є навчання та підготовка особового складу, а також логістичне забезпечення. Системна бойова й тактична підготовка, стрілецькі тренування та інструкторські програми мають програмний характер і безпосередньо впливають на рівень професійності добровольців. Логістичний блок включає транспортні витрати, забезпечення паливом, ремонт техніки та організацію складських процесів. В умовах війни ефективність логістики визначає швидкість реагування та оперативні можливості ДФТГ. Окреме місце посідає розвиток інфраструктури — облаштування штабів, навчальних центрів, укриттів і складів, що формує довгострокову матеріальну основу їх діяльності та потребує капітальних вкладень.

Соціальні гарантії та адміністративне забезпечення формують інституційну стійкість системи. Соціальний блок охоплює страхування, компенсаційні виплати, медичне забезпечення та інші гарантії, які підтримують мотивацію особового складу та підвищують рівень соціального захисту. Адміністративні витрати пов'язані з організацією управління, координацією, обліком і IT-підтримкою діяльності формувань. Водночас сучасні умови війни зумовлюють потребу в розвитку цифрової інфраструктури та кіберзахисту, що набуває стратегічного значення. Завершальним елементом структури є резервний фонд, який забезпечує можливість оперативного реагування на непередбачені обставини та фінансування мобілізаційних заходів.

Ефективність бюджетної стратегії фінансування ДФТГ залежить від узгодженості із загальнодержавними та регіональними документами у сфері безпеки. На

Таблиця 2. Система видаткового забезпечення ДФТГ як складова сектору безпеки й оборони України в умовах воєнного стану

№ з/п	Напрямок видатків	Деталізація змісту	Бюджетна класифікація	Джерело фінансування	Рівень відповідальності
1	Матеріально-технічне забезпечення	Обмундирування, засоби індивідуального захисту, стрілецька зброя, спецтехніка, БПЛА, засоби зв'язку	Функціональна (оборона), економічна	Держбюджет, місцеві бюджети, міжнародна допомога	Державний / місцевий
2	Навчання та підготовка	Бойова підготовка, стрілецькі тренування, тактичні навчання, інструкторські програми	Програмна	Держбюджет, гранти	МОУ, місцеві ради
3	Логістичне забезпечення	Пальне, транспорт, ремонт техніки, складська інфраструктура	Економічна	Держбюджет, місцеві бюджети	Регіональний
4	Інфраструктура	Облаштування штабів, укриття, склади, навчальні полігони	Функціональна та економічна	Держбюджет, цільові субвенції	Державний / регіональний
5	Соціальні гарантії	Страхування, компенсації, медичне забезпечення	Економічна	Держбюджет	Центральний
6	Адміністративні витрати	Облік, координація, управління, IT-підтримка	Програмна	Місцеві бюджети	Місцевий
7	Цифрове та кіберзабезпечення	Захист даних, комунікаційні платформи, цифрові реєстри	Функціональна	Держбюджет, міжнародні програми	Державний
8	Резерв та непередбачені витрати	Закупівлі у кризових ситуаціях, мобілізаційні заходи	Резервний фонд	Держбюджет	Кабінет Міністрів України

Джерело: систематизовано на основі [4—5; 8—10].

загальнонаціональному рівні стратегія має відповідати цілям, визначеним Стратегією національної безпеки та оборони [11]. Зокрема, серед пріоритетів держави названо створення мотивованого резерву й ефективної територіальної оборони, здатної завдати агресору неприйнятних втрат у разі нападу, тож фінансове забезпечення добровольчих формувань повинно сприяти реалізації цієї концепції всеохоплюючої оборони. На регіональному і місцевому рівнях бюджетна стратегія узгоджується з програмами територіальної оборони та планами безпеки громад. Такі документи зазвичай розробляються у співпраці з військовим командуванням (органи місцевого самоврядування разом з командиром батальйону ТрО та командиром ДФТГ формують план оборонних заходів громади), а фінансування заходів ДФТГ включають до місцевих програм на підставі конкретних запитів командирів, а не довільно. Таким чином, бюджетна стратегія фінансування добровольчих формувань є частиною ширшої системи планування національної та регіональної безпеки, і її успішна реалізація можлива лише за умов дотримання пріоритетів оборонної політики та тісної координації між усіма рівнями влади.

Однак, на сьогодні все ще можемо спостерігати певні законодавчі прогалини щодо фінансової підтримки діяльності ДФТГ. Більшість таких формувань нині забезпечують себе самостійно або за рахунок волонтерів, благодійників і місцевої влади, що породжує численні проблеми, особливо при використанні бюджетних коштів. Відтак виникає потреба у вдосконаленні бюджетної стратегії та архітектури фінансування ДФТГ на національному рівні. Ключовими напрямками покращення є формування єдиної державної політики бюджетного забезпечення ДФТГ, удосконалення механізмів міжбюджетних трансфертів і запровадження стандартів мінімального фінансового забезпечення цих формувань. Важливими завданнями також виступають цифровізація бюджетного планування, обліку та контролю використання коштів.

В табл. 3 наведено модель бюджетної стратегії фінансування ДФТГ в умовах воєнного стану в Україні.

Запропонована у табл. 3 модель відображає послідовність формування та реалізації бюджетної полі-

тики у сфері фінансування ДФТГ в умовах воєнного стану. В ній продемонстровано, що фінансові рішення не є автономними, а ґрунтуються на стратегічному аналізі безпекового середовища та державних пріоритетах оборони. Кожен наступний етап деталізує попередній, трансформуючи стратегічні цілі в конкретні бюджетні інструменти та програмні заходи. Особливу роль в бюджетній стратегії фінансування ДФТГ відіграє програмно-цільовий метод, який забезпечує зв'язок між виділеними ресурсами та досягненням визначених результатів. Виділення окремого блоку джерел фінансування дозволяє оцінити рівень бюджетної стійкості та диверсифікації ресурсів. Включення механізмів контролю та аудиту підвищує прозорість і підзвітність використання коштів. Завершальний етап коригування забезпечує адаптивність бюджетної стратегії до зміни інтенсивності загроз і фінансових можливостей держави.

На нашу думку, необхідним кроком є також встановлення стандартів мінімального фінансового забезпечення добровольчих формувань. Попри це, їхнє матеріальне забезпечення здебільшого несистемне і залежить від можливостей конкретної громади чи доброї волі благодійників.

Відсутність же єдиних державних гарантій призводить до суттєвих диспропорцій, оскільки у фінансово спроможніших громадах ДФТГ отримують більшу підтримку, тоді як в інших — мінімум. Тому на центральному рівні доцільно визначити базові стандарти забезпечення. Кожне добровольче формування повинно бути профінансоване принаймні на рівні, достатньому для придбання основного спорядження, обмундирування, медикаментів, засобів захисту та проведення базових навчань. Слід також розглянути можливість мінімальних виплат або компенсацій членам ДФТГ, аби стимулювати їх участь та частково компенсувати витрачений час. Встановлення таких загальнонаціональних стандартів через відповідні нормативні акти або зміни до бюджетного законодавства забезпечить більш рівномірну і справедливую підтримку ДФТГ незалежно від місцевої громади. Це, зі свого боку, підвищить боєздатність і мотивацію добровольців, гарантуючи, що кожне формування матиме необхідний мінімум ресурсів для виконання своїх завдань.

Таблиця 3. Модель бюджетної стратегії фінансування ДФТГ в умовах воєнного стану в Україні

Етап	Зміст етапу	Ключові інструменти	Результат
Оцінка загроз національній безпеці	Аналіз воєнних, гібридних, кібернетичних та регіональних ризиків	Аналітичні звіти РНБО, Генштабу, спецслужб, визначення індексу загроз	Формування потреб сектору ТрО
Стратегічні документи безпеки	Визначення стратегічних цілей оборони та територіальної оборони	Стратегія нацбезпеки, воєнна доктрина	Закріплення ролі ДФТГ у системі оборони
Бюджетна стратегія держави	Визначення граничних параметрів фінансування сектору безпеки	Бюджетна декларація, середньострокове планування, частка витрат у ВВП	Формування фінансової рамки
Визначення пріоритетів фінансування ДФТГ	Розподіл ресурсів за напрямками: особовий склад, оснащення та підготовка	Бюджетні програми, цільові трансферти та резервний фонд	Конкретизація обсягів фінансування
Реалізація через програмно-цільовий метод	Планування, кошторисування, показники результативності	Паспорт бюджетної програми, кошториси	Цільове використання коштів
Джерела та механізми фінансування	Державний бюджет, місцеві бюджети, субвенції, міжнародна допомога	Міжбюджетні трансферти, спеціальні фонди, гранти	Забезпечення ресурсної збалансованості
Контроль та аудит	Перевірка законності та ефективності використання коштів	ДАСУ, Рахункова палата, внутрішній контроль	Мінімізація фінансових ризиків
Моніторинг та коригування	Адаптація фінансування до зміни загроз	Перегляд бюджетних програм, перерозподіл видатків	Гнучкість бюджетної стратегії

Джерело: систематизовано на основі [5—6; 17].

Одним із напрямів модернізації фінансування ДФТГ є цифровізація процесів бюджетного планування, бухгалтерського обліку та фінансового контролю. Інтеграція даних щодо витрат на територіальну оборону і зокрема ДФТГ у єдину цифрову платформу дозволить стейкхолдерам моніторити відповідні видатки в режимі реального часу й оперативно реагувати на потреби [4]. Цифрові інструменти для обліку та контролю коштів мінімізують людський фактор і ймовірність помилок, посилюючи фінансову дисципліну. Крім того, розширення практики електронних публічних закупівель та електронного документообігу у сфері оборонних видатків зробить використання бюджетних ресурсів більш ефективним та прозорим.

Підвищення прозорості, підзвітності та результативності використання коштів є обов'язковою умовою успішної бюджетної стратегії. Відповідно до вимог Закону України "Про відкритість використання публічних коштів" [7], інформація про усі витрати з бюджету підлягає оприлюдненню на Єдиному веб-порталі (портал E-Data). Дотримання цього принципу щодо коштів, спрямованих на потреби ДФТГ, дозволить громадянськості та контролюючим органам відстежувати рух виділених ресурсів і цільове використання бюджетних програм.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

ДФТГ посідають важливе місце у безпековій архітектурі України в умовах воєнного стану. Їх ефективність безпосередньо залежить від стабільності та достатності бюджетного забезпечення. Чинна система фінансування ДФТГ поєднує централізовані та децентралізовані механізми, однак потребує більшої узгодженості та стандартизації. Запропонована модель бюджетної стратегії передбачає поетапний процес формування фінансових рішень — від оцінки загроз до моніторингу та коригування видатків. Обґрунтовано доцільність інтеграції фінансування ДФТГ у середньострокову бюджетну декларацію з урахуванням частки витрат на безпеку у ВВП.

Важливим напрямом модернізації є цифровізація бюджетного планування та фінансового контролю. Запровадження єдиних інформаційних платформ дозволить підвищити прозорість використання коштів та мінімізувати фінансові ризики. Розвиток міжбюджетних трансфертів і цільових програм сприятиме вирівнюванню ресурсного забезпечення між громадами. Посилення ролі програмно-цільового методу забезпечить орієнтацію бюджетних видатків на досягнення конкретних результатів. Запропоновані підходи спрямовані на підвищення стійкості фінансової системи територіальної оборони. Удосконалення бюджетної архітектури фінансування ДФТГ є важливим чинником зміцнення національної безпеки та підвищення спроможності громад до протидії сучасним загрозам.

Реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню ефективності бюджетної політики у сфері територіальної оборони, зміцненню стійкості громад та посиленню інтеграції добровільних формувань у загальну систему національної безпеки України. Перспек-

тиви подальших досліджень пов'язані з розробленням кількісних моделей оцінки ефективності фінансування ДФТГ та аналізом їх впливу на соціально-економічну стабільність територіальних громад.

Література:

1. Бюджетний кодекс України: кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#top>
2. Горобець Н. С. Особливості забезпечення потреб збройних сил України як суб'єкта сектору безпеки і оборони держави. Науковий часопис УДУ імені Михайла Драгоманова. 2024. № 41. С. 36—42. DOI: <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series18.2024.41.05>
3. Дідич О., Наумко М. Державно-приватне партнерство у забезпеченні національної безпеки в умовах повномасштабного вторгнення. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. Том 34 (73). № 2. С. 118—123. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.2/20>
4. Петруха Н., Петруха С., Жмаєв А., Синкевич М. Цифровізація економіки та державних фінансів: сучасні тенденції та повоєнна парадигма. Наука і техніка сьогодні. 2024. № 7 (35). С. 152—172. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-7\(35\)-152-172](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-7(35)-152-172)
5. Петруха С. В., Палійчук Т. В., Петруха Н. М. Місцеві фінанси в умовах коронакризи: нова бюджетна архітектура та фінансова спроможність регуляції секторальних і соціально-економічних процесів. Фінанси України. 2020. № 12. С. 83—105. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2020.12.083>
6. Петруха С., Петруха Н., Гуденко Б. Фінансування Сил безпеки і оборони України: тенденції, структура, виклики. Економічний аналіз. 2025. Том 35. № 3. С. 68—82. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.03.068>
7. Про відкритість використання публічних коштів: Закон України від 11.02.2015 № 183-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-19#Text>
8. Про затвердження Положення про добровільні формування територіальних громад: постанова Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 № 1449. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1449-2021-%D0%BF#Text>
9. Про основи національного спротиву: Закон України від 16.07.2021 № 1702-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text>
10. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>
11. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року "Про Стратегію національної безпеки України": Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>
12. Романюк Ю., Паливода В. Роль недержавних інституцій у зміцненні сектору безпеки і оборони держави. Стратегічна панорама. 2020. № 1—2. С. 21—28.
13. Солдатенко О. В. Фінансування збройних сил України в умовах воєнного стану: євроінтеграційний вектор. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. 2023. № 80. С. 576—581. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.80.1.88>

14. Шубін В. Д. Фінансування національної безпеки — завдання та принципи. Економіка та суспільство. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-80>

15. Jackson S. T. The national security exception, the global political economy and militarization. The marketing of war in the age of neo-militarism. Routledge. 2013. P. 226—247. URL: <https://cutt.ly/5KdXekm>

16. Petrukha N. M., Petrukha S. V., Tiurmenko Y. M., Kononenko I. M. Strategic Management of Financial and Material Resources in Security and Defense Projects. The Problems of Economy. 2025. № 1 (63). P. 81-89. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-81-89>

17. Petrukha N., Petrukha S., Hudenko B. Financial support of volunteer formations of territorial communities: issues of theory and practice. RFI Scientific papers. 2025. № 1 (110). P. 36—51. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2025.01.036>

18. Rettman A. Russian army in oil-funded spending spree before Ukraine. URL: <https://euobserver.com/ukraine/154788>

19. Silva D., Tian N., Beraud-Sudreau L., Marksteiner A., Liang X. SIPRI Fact Sheet April 2022 Trends In World Military Expenditure. 2021. URL: https://www.sipri.org/sites/default/files/2022-04/fs_2204_milex_2021_0.pdf

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Budget Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#top> (Accessed 15 Feb 2026).

2. Gorobets, N. S. (2024), "Peculiarities of ensuring the needs of the armed forces of Ukraine as a subject of the security and defense sector of the state", Scientific journal of Uzhgorod State University named after Mykhailo Drahomanov, vol. 41, pp. 36—42. DOI: <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series18.2024.41.05>.

3. Didych, O. and Naumko, M. (2023), "Public-private partnership in ensuring national security in conditions of full-scale invasion", Scientific notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Public management and administration, vol. 34 (73), no. 2, pp. 118—123. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.2/20>.

4. Petrukha, N. M., Petrukha, S. V., Zhmaiev, A. Y., Synkevych, M. E. (2024), "Digitalization of the Economy and Public Finances: Current Trends and the Post-War Paradigm", Science and Technology Today, vol. 7 (35), pp. 152—172. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-7\(35\)-152-172](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-7(35)-152-172)

5. Petrukha, S., Paliichuk, T., Petrukha, N. (2020), "Local finances in the context of the corona crisis: new budget architecture and financial capacity to regulate sectoral and socio-economic processes", Finance of Ukraine, vol. 12, pp. 83—105. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2020.12.083>

6. Petrukha, S., Petrukha, N., Hudenko, B. (2025), "Financing of Ukraine's security and defence forces: trends, structure, challenges", Economic Analysis, Vol. 35 (3), pp. 68—82. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025-03.068>

7. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On the transparency of public funds use",

available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-19#Text> (Accessed 15 Feb 2026).

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "On approval of the Regulation on voluntary formation of territorial communities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1449-2021-%D0%BF#Text> (Accessed 15 Feb 2026).

9. Verkhovna Rada of Ukraine (2021), The Law of Ukraine "On the foundations of national resistance", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text> (Accessed 15 Feb 2026).

10. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On the legal regime of martial law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (Accessed 15 Feb 2026).

11. President of Ukraine (2020), Decree "On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated September 14, 2020, "On the National Security Strategy of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> (Accessed 15 Feb 2026).

12. Romanyuk, Yu. and Palyvoda, V. (2020), "The role of non-state institutions in strengthening the security and defense sector of the state", Strategic panorama, vol. 1—2, pp. 21—28.

13. Soldatenko, O. V. (2023), "Financing the armed forces of Ukraine under martial law: a European integration vector", Scientific bulletin of Uzhgorod National University, vol. 80, pp. 576—581. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.80.1.88>.

14. Shubin, V. D. (2022), "Financing national security — tasks and principles", Economy and society, vol. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-80>.

15. Jackson, S. T. (2013), "The national security exception, the global political economy and militarization", The marketing of war in the age of neo-militarism. Routledge, pp. 226—247, available at: <https://cutt.ly/5KdXekm> (Accessed 15 Feb 2026).

16. Petrukha, N. M., Petrukha, S. V., Tiurmenko, Y. M., Kononenko, I. M. (2025), "Strategic Management of Financial and Material Resources in Security and Defense Projects", The Problems of Economy, Vol. 1 (63), pp. 81—89. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-81-89>

17. Petrukha, N., Petrukha, S., Hudenko, B. (2025), "Financial support of volunteer formations of territorial communities: issues of theory and practice". RFI Scientific papers. Vol. 1 (110), pp. 36—51. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2025.01.036>

18. Rettman, A. (2015), "Russian army in oil-funded spending spree before Ukraine", available at: <https://euobserver.com/ukraine/154788> (Accessed 15 Feb 2026).

19. Silva, D., Tian, N., Beraud-Sudreau, L., Marksteiner, A. and Liang, X. (2021), "SIPRI Fact Sheet April 2022 Trends In World Military Expenditure", available at: https://www.sipri.org/sites/default/files/2022-04/fs_2204_milex_2021_0.pdf (Accessed 15 Feb 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 24.02.26

Прорецензовано / Revised: 05.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

Ю. М. Перетятко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, обліку та оподаткування,
Національний університет "Чернігівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1559-3710>
О. М. Приставка,
аспірант кафедри менеджменту та адміністрування,
Національний університет "Чернігівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-3177-5518>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.236

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ FMCG-КОМПАНІЙ ДО ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОДАЖІВ І ТРЕЙД-МАРКЕТИНГУ

Yu. Peretiatko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Accounting and Taxation,
Chernihiv Polytechnic National University
O. Prystavka,
PhD student, Department of Management and Administration,
Chernihiv Polytechnic National University

STRATEGIC APPROACHES OF FMCG COMPANIES TO SALES AND TRADE MARKETING OPTIMIZATION

На основі практичного досвіду міжнародних FMCG-компаній Procter & Gamble, Coca-Cola, Mondelez International, Nestle, PepsiCo, Carlsberg Group досліджено стратегічні підходи щодо оптимізації продажів і трейд-маркетингу. Встановлено, що компанії для збільшення товарообігу та ефективності трейд-маркетингових кампаній використовують як традиційні інструменти, так і сучасні. Серед традиційних інструментів компанії віддають перевагу: мерчандайзингу, POSM-матеріалам, ціновим стимулам, роботі торгових представників тощо. Значний вплив на оптимізацію продажів здійснює цифровізація та автоматизація трейд-маркетингу. Автоматизовані програмні продукти у поєднанні із можливостями штучного інтелекту дозволяють скоротити ручну обробку інформації, зменшити навантаження на працівників трейд-маркетингового відділу, а також забезпечують розпізнавання зображень товарів та отримання миттєвого зворотнього зв'язку щодо відповідності вимогам видимості товарів.

На основі успішних практик щодо оптимізації продажів у статті запропонована інтегрована система управління продажами, яка поєднує клієнтоорієнтований, канално-диференційований, стандартизований і даноорієнтований підходів із використанням цифрових платформ, інструментів штучного інтелекту та формалізованих показників ефективності, що забезпечує узгодженість оперативних рішень зі стратегічними цілями розвитку компанії та підвищує результативність трейд-маркетингової діяльності.

Based on the practical experience of international FMCG companies such as Procter & Gamble, Coca-Cola, Mondelez International, Nestle, PepsiCo, and Carlsberg Group, strategic approaches to sales and trade marketing optimization are examined. It is found that in order to increase turnover and improve the effectiveness of trade marketing campaigns, companies employ both traditional and modern tools. Among traditional trade marketing instruments, companies most frequently rely on merchandising, POSM materials, price incentives, and the activities of sales representatives.

A significant impact on sales optimization is achieved through the digitalization and automation of trade marketing. Automated software solutions combined with artificial intelligence capabilities make it possible to reduce manual data processing, decrease the workload of trade marketing personnel, and enable product image recognition as well as real-time feedback on compliance with product visibility standards.

Based on the analysis of successful sales optimization practices, the article proposes an integrated sales management system that combines mission-based, channel-differentiated, standardized, and data-driven approaches through the use of digital platforms, artificial intelligence tools, and formalized performance indicators.

The customer-oriented approach enhances the relevance of product offerings and is expected to increase conversion rates and consumer loyalty. The channel-differentiated approach enables the rational allocation of resources. The standardized approach based on the "Picture of Success" (PicOS), through clearly defined and measurable brand representation standards, ensures brand recognition and contributes to sales growth. The data-driven approach, based on the analysis of sales history, distribution indicators, and promotional effectiveness, improves planning accuracy and reduces managerial risks. A focus on key performance indicators (KPIs) makes it possible to align tactical actions with the company's strategic objectives.

The digital and analytical approach, combined with artificial intelligence capabilities, ensures managerial agility and enhances the transparency of KPI monitoring and control.

Ключові слова: трейд-маркетинг, стратегія, FMCG, інтегровані системи, ПОСМ, торгова точка, продажі.

Key words: trade marketing, strategy, FMCG, integrated systems, POSM, point of sale, sales.

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

В умовах висококонкурентного ринкового середовища та постійної трансформації споживчої поведінки трейд-маркетинг є одним із ключових інструментів забезпечення сталого розвитку компаній, зростання їх ринкової частки та підвищення фінансових результатів. Сучасний трейд-маркетинг не обмежується стандартними заходами стимулювання збуту, а вимагає креативних рішень, системного підходу та опори на достовірну аналітичну інформацію для прийняття управлінських рішень.

Сучасні компанії прагнуть оптимізувати продажі та роботу з торговими точками, підвищуючи якість викладки, промо-активностей і асортиментну політику. У цьому процесі особливе значення мають стратегічні підходи трейд-маркетингу та управління продажами, які поєднують стандарти ідеальної торгової точки, цифрову аналітику та планування польових візитів, забезпечуючи більш точне прийняття управлінських рішень і контроль торгових процесів.

Вивчення та систематизація таких підходів дає можливість узагальнити найкращі практики міжнародних компаній, визначити ключові інструменти оптимізації продажів і адаптувати їх до умов національних ринків.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ

В.В. Македон у статті [1] досліджує процес інтеграції трейд-маркетингу в загальну маркетингову стратегію компанії. Автор зазначає, що "...трейд-маркетинг не просто виконує оперативні завдання, а є повноцінним учасником формування маркетингової стратегії, залученням до процесу аналізу ринку, конкурентного середовища та споживчої поведінки" [1, С. 228]. Автор пропонує наступні шляхи інтеграції трейд-маркетингу у загальну маркетингову стратегію компанії: стратегічна синергія, оперативна адаптація, дані та аналітика, візуальна ідентичність та партнерська взаємодія. На наш погляд, доцільним є розширення зазначених підходів за рахунок активного використання інструментів автоматизації та цифровізації маркетингової діяльності, що серед всіх переваг забезпечить вимірюваність трейд-маркетингових інструментів.

У. Farenjuk у дослідженні [2] запропонувала багатофакторну регресійну модель, яка оцінює вплив маркетингових та медіафакторів на частку FMCG-бренду з урахуванням: сезонності; дистрибуції; ціни; реклами бренду; реклами конкурентів; відкладеного ефекту реклами. Модель має як наукову, так і практичну цінність та дозволяє прогнозувати частку ринку у FMCG-секторі.

При використанні такої моделі на практиці трейд-маркетинговому відділу необхідно додатково оцінювати фактори на мультиколінеарність з метою достовірної інтерпретації результатів дослідження. Наприклад, з високою ймовірністю, медіаактивність бренду та медіаактивність конкурентів можуть мати мультиколінеарний зв'язок. Для отримання достовірних результатів економетричного моделювання фактори, які включаються до моделі мають бути високої якості та сформовані за єдиною методологією. Якщо цього не можливо досягти, прийняті рішення на основі такого моделювання будуть необґрунтованими.

Оцінювання ефективності маркетингових стратегій є предметом дослідження В.А. Вовк, О.Ю. Черкаського [3], Д. В. Смотрової [4], О.Є. Борисенко [5], О. Біланенко [6].

Теоретичним аспектам формування маркетингової стратегії присвячені праці Д.Л. Кобця [7], М.О. Багорки, І.Г. Кадирус, О.В. Кравця [8], М.О. Багорки [9], М. Багорки, І. Абрамович [10]. Доробком зазначених авторів є дослідження сутності терміну "маркетингова стратегія", формування принципів маркетингової стратегії, визначення етапів формування маркетингової стратегії тощо. Загалом автори розглядають маркетингову стратегію як системний інструмент формування конкурентних переваг досягнення результатів. Слід відзначити, що авторами не розглядаються вплив цифровізації та автоматизації, що стала глобальним трендом у трейд-маркетингу.

ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Управління продажами і трейд-маркетингом у FMCG-компаніях є предметом наукових досліджень, які формують теоретичне підґрунтя, аналізують стратегічні підходи до роздрібного виконання, оптимізації асортименту тощо. Не применшуючи значення отриманих науковцями результатів слід відмітити, що стратегічні підходи до оптимізації продажів міжнародних FMCG-компаній залишаються не достатньо вивченими та потребують подальшого вивчення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження та узагальнення стратегічних підходів міжнародних FMCG-компаній до оптимізації продажів і трейд-маркетингу. Розкрити особливості системи "FIT" у ПрАТ Карлсберг Україна, висвітлити переваги її застосування як одного з інструментів досягнення стратегічних цілей компанії.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

З метою втримання лідируючих позицій на ринку FMCG-компанії змушені шукати ефективні способи організації продажів і трейд-маркетингу, які б забезпечували комплексне управління торговими процесами та оптимізацію комерційної діяльності. Досягнення таких стратегічних цілей не можливе без комплексного підходу, який має враховувати контроль викладки продукції, ефективність промо-активностей, оптимізація асортиментної політики та забезпечення оперативного управ-

ління торговими командами, розробка стандартів виконання торгових процесів, KPI для польових команд та процедури збору й аналізу даних з торгових точок. Як результат, у провідних міжнародних FMCG-компаніях були створені підходи управління продажами та трейд-маркетингом як комплексні рішення, що поєднують стратегічні цілі, внутрішню методологію та цифрові інструменти.

Серед таких підходів особливу увагу заслуговують Store-back (Procter & Gamble), Perfect Store Execution (Coca-Cola), Category Vision (Mondelez International) тощо, які ілюструють сучасні підходи до управління торговими процесами.

Система Store-back компанії Procter & Gamble [11] спрямована на отримання зворотного зв'язку від торгових точок та перетворення його на управлінські рішення. Основною метою є контроль відповідності асортименту, викладки та промо-матеріалів корпоративним стандартам, а також моніторинг виконання торгових команд. Система Store-back дозволяє швидко і точно аналізувати дані з полиць та оперативно коригувати стратегії продажів.

Coca-Cola застосовує систему Perfect Store Execution, яка визначає стандарти "ідеальної торгової точки". Ця система включає такі елементи: позиціонування, ціноутворення, планограму, матеріали для точок продажу та комунікацію із покупцями. Компанія запровадила систему Perfect Store Execution у 2001 році. І як наслідок, упродовж п'яти років обсяг продажів збільшувався на 7% щороку, а компанія досягла двозначного зростання доходу [12]. Із розвитком технологій Perfect Store Execution була доповнена елементами цифровізації — системою розпізнавання зображень (Image Recognition) для оцінки стану торгових полиць у роздрібних мережах. На основі фотозображення торгових полиць автоматично визначається частка товарів на полицях, наявність або відсутність продукції, відповідність позиціонування продукту встановленим стандартам. Впровадження цифрових рішень у системі Perfect Store забезпечило перехід від суб'єктивного людського аналізу до об'єктивної алгоритмічної оцінки контролю дотримання стандартів Perfect Store.

Систему Perfect Store Execution у трейд-маркетингу використовують також Nestle, Unilever та Procter & Gamble [12].

Компанії Mondelez International World Travel Retail використовують Category Vision або систему категорійного управління. Ця система побудована на трьох основних напрямках: формуванні конкурентоспроможного портфеля для задоволення зростаючих потреб споживачів і змін у купівельних уподобаннях; підвищенні обізнаності щодо категорії шляхом розширення фізичних і ментальних точок контакту; створенні унікального споживчого досвіду завдяки впровадженню виразних та значущих концепцій [13].

У стратегічних підходах до оптимізації продажів PepsiCo використовує аналітичні і data-driven інструменти для оперативного прийняття управлінських рішень, оптимізації маршрутів торгових команд та покращення виконання стандартів у торгових точках [14, С. 5]. Цифровим інструментом аналітичної підтримки у PepsiCo є

Таблиця 1. Цифровізація рішень аналітичної підтримки PepsiCo

Цифровізовані рішення	Результати цифровізації
Автоматизація звітності про зміни асортименту та кількість SKU для різних категорій та порівнювати показники в динаміці	Покращення доступності даних. Отримання інформації у форматі реального часу зменшило витрати на поїздки та підвищило гнучкість команд управління клієнтами
Відстеження тенденції ціноутворення та варіації асортименту в різних регіонах	Стратегія прийняття рішень про визначення пріоритетів та брифінгів для керівництва
Моніторинг нових продуктів PepsiCo та їхньої поточної ефективності	Ширше розуміння ринку, що дозволяє розширювати нові канали збуту
Створення власних інформаційних панелей для роздрібних продавців продуктів PepsiCo	Покращення співпраці з клієнтами

Джерело: систематизовано авторами на основі [15].

Таблиця 2. Ключові елементи маркетингової політики Nestle Vietnam

Захід	Характеристика
Планограма	Визначена кількість товарів кожного виду, щоб привернути увагу споживачів та заповнити полиці
Обов'язковий список товарів на складі	Перевірка основних найменувань товарів, які повинні бути в наявності в торговій точці для задоволення попиту у споживачів, формуючи при цьому лояльність до бренду
Контроль довжини полиць	Виділення певного простору на полиці в торговій точці. Використовуються брендовані рамки для полиць, що фіксують відведений простір для продукції та слугують інструментом контролю виконання стандартів розміщення, підвищуючи видимість товарів і якість споживчого досвіду
Матеріали для точок продажу (POSM)	Для привабливості бренду використовуються брендовані стійки, банери

Джерело: систематизовано авторами на основі [16].

StoreSight. Цифровізовані рішення та результати впровадження наведені у таблиці 1.

Стратегічні підходи Nestle до оптимізації продажів розглянемо на прикладі Nestle Vietnam [16]. Для розширення присутності на азійському ринку Nestle потребувала системної маркетингової політики, орієнтованої на посилення видимості товарів у торгових точках (табл. 2).

Для управління програмами підвищення видимості товарів Nestle Vietnam впровадила цифрове рішення на основі штучного інтелекту FieldPro Detect, що дозво-

ляє розпізнавати зображення товарів та отримувати миттєвий зворотній зв'язок щодо відповідності вимогам видимості товарів [16].

У Carlsberg Group введено систему FIT — це послідовність циклічних процесів для забезпечення переваги у торгових точках, який складається з трьох етапів: Focus (фокусування), Implementation (впровадження), Track (відслідковування). Система визначає картину ідеальної торгівельної точки, шляхи її впровадження для досягнення успіху компанії. Кожен з трьох етапів складається з елементів (рис. 1).



Рис. 1. Структура FIT

Джерело: розробка компанії Carlsberg Group.

Розглянемо кожну зі складових інтегрованої системи більш детально.

Сегментація — це умовне розділення ринку продажу товарів за певними критеріями на декілька каналів продажу:

1. Канал сучасної торгівлі — супермаркети, міні-маркети тощо.
2. Канал традиційної торгівлі — кіоск, лоток на ринку, традиційний магазин тощо.
3. Канал ON-trade — заклади громадського харчування, розважальні заклади тощо.

Одним із ключових, а фактично визначальних, критеріїв поділу є орієнтація на "місію покупця", яку він реалізує під час відвідування конкретного типу торговельного закладу. Так, відвідування кафе зазвичай пов'язане зі споживанням їжі або святкуванням подій, бару — з дозвіллям і споживанням напоїв, гіпермаркету — із здійсненням планових тижневих закупівель, тоді як традиційний магазин біля дому задовольняє повсякденні потреби, зокрема придбання основних продуктів харчування.

В свою чергу канали поділяються на категорії, наприклад, кафе або бар, та підкатегорії торговельних точок — наприклад, кафе або бар високого, середнього чи низького рівнів. Категоризація дає змогу диференціації трейд-маркетингового впливу на вибір споживача використовуючи саме ті інструменти, які дійсно мають вплив на нього. Наприклад, преміальна уніформа для персоналу, меблі для літного майданчику працюватимуть краще в кафе, ресторанах високого рівня ніж в барах. Або стійка "360", яка складається з чотирьох холодильників ефективніше працюватиме в гіпермаркетах та супермаркетах ніж в мінімаркетах.

Picture of Success (PicOS) — "картина успіху" в торговельній точці. Це мірило якості виконання стандартів представленості компанії, яке допомагає визначити аспекти для покращення.

Згідно з історією продажів, статистичними даними та даними проведених досліджень з вивчення поведінки споживача, були відпрацьовані основні стандарти "ідеального вигляду" торговельної точки Carlsberg Group, які безпосередньо впливають на вибір споживача і, як наслідок, на обсяг продажів. Ці стандарти включають наступні аспекти:

1. Продукт — товари компанії повинні бути представлені у відповідній товарній категорії та у відповідному сегменті торговельної точки. Товар насамперед розміщується у відповідному відділі на найбільш доступному для споживача місці, а далі, з метою розширення представленості, — в інших суміжних категоріях. Наприклад, основним місцем продажу пива в супермаркеті є полиця у відділі пива, а додатковим місцем продажу — стійка у відділі снєків.
2. Ціна — ціна, яка відповідає середній ціні товару на ринку. Акційні пропозиції, виділені помітні та зрозумілі споживачеві.
3. Якість — товар має бути свіжий та відповідати стандартам якості компанії, які мають бути не нижчими за державні.
4. Розміщення — розміщення продукції в місцях з високою відвідуваністю, розміщення на додаткових місцях продажу, візуалізація на електронних носіях.

5. Просування — використання POSM-матеріалів, стійок, струбцин, палет в додаткових місцях продажу, використання цінових акцій, промо-пропозицій.

Наприклад, "картина успіху" для бара виглядає наступним чином -пивна колона з логотипом має бути встановлена в найбільш доступному для огляду місці з усіх сторін приміщення закладу, колона має бути підсвічена, чиста та з охолодженим пивом. Заклад має бути оснащений лайт-боксами, персонал з брендваною уніформою, в меню має бути правильний опис продукту, середня ціна, зазначена акційна пропозиція. Пиво має наливатись в брендований келих відповідного бренду. Бажані інтегровані логотипи в оздоблення та меблі закладу.

"Картина успіху" супермаркету — холодильник з охолодженим пивом має бути встановлений в найбільш прохідному місці. Бажано, встановлення палет з продукцією в крос-категоріях (риба, м'ясо, сири, снєки). На теплій полиці мають витримуватись частки по кожному з гравців ринку, при цьому частка компанії має прагнути до постійного збільшення за рахунок конкурентів. Полиця, холодильник та додаткове місце продажу, мають бути повністю заповнені продукцією, з актуальними ціниками та акційними пропозиціями. Акційні пропозиції мають бути візуалізовані на всіх доступних та призначених для цього місцях.

Основна задача "картини успіху" забезпечення якомога більшого перебування в зоні видимості будь-яких продуктів на всьому шляху покупця в торговельній точці, не залежно від цілі його візиту до торговельної точки для провокування спонтанної покупки.

Наступною частиною системи є імплементація або впровадження цієї "картини успіху" в кожній конкретній торговельній точці.

Етап впровадження здійснюється силами торговельної команди. Кожен торговельний представник в торговій точці виконує певний алгоритм дій включаючи мерчандайзинг, зняття залишків, замовлення та заповнення анкет в КПК (кишеньковий персональний комп'ютер), які описують ступінь повноти виконання критеріїв "картини успіху" в торговій точці. Використовуючи всі надані йому інструменти, включаючи POSM-матеріали, цінові акційні пропозиції тощо.

Етап Track — контроль або відслідковування. Всі дані, які були отримані з анкет заповнених торговельним представником в торговельній точці при візиті, система агрегує у великі масиви даних, які обробляються та аналізуються. Це дає змогу відслідковувати поточний стан виконання "картини успіху", знаходити залежності між продажами та іншими параметрами PicOS. В перспективі це дає змогу побачити зони для розвитку та розробити заходи для впровадження певних KPI для торгових команд для покращення параметрів якості виконання "картини успіху".

Для запобігання викривлення "картини успіху" в анкетуванні Carlsberg Group все більше впроваджує систему роботи разом з штучним інтелектом. Широко впроваджується система фото-розпізнавання. Нейромережа навчена розпізнавати представленість всіх необхідних SKU для конкретної торговельної точки, розраховує частку полиці компанії серед конкурентів, контролює наявність ціників та ціни, розпізнає додаткові місця продажу, POSM-матеріали та інше. Це дає змогу

Таблиця 3. Запропонована інтегрована система управління продажами

№	Елемент системи	Характеристика	Очікуваний результат
1	Клієнтоорієнтований (mission-based) підхід	Орієнтація на «місію покупця» залежно від формату торговельної точки та сценаріїв споживання; адаптація асортименту, викладки та промоактивностей до споживчих потреб	Підвищення релевантності пропозиції, зростання конверсії та лояльності споживачів
2	Канально-диференційований підхід	Розробка окремих стратегій для різних каналів збуту (гіпермаркети, супермаркети, convenience store, HoReCa) з урахуванням їх функціональної ролі	Рациональний розподіл ресурсів та зростання ефективності трейд-маркетингових інвестицій
3	Стандартизований підхід на основі «картини успіху» (PicOS)	Формування чітких і вимірюваних стандартів представленості бренду (асортимент, викладка, POSM, ціна, промо)	Забезпечення єдності брендингу та прогнозованого впливу на продажі
4	Дані-орієнтований (data-driven) підхід	Використання історії продажів, показників дистрибуції, ефективності промоакцій і результатів польових аудитів для ухвалення управлінських рішень	Підвищення точності планування та зниження управлінських ризиків
5	Цифрово-аналітичний підхід	Застосування цифрових платформ управління трейд-маркетингом для моніторингу виконання стандартів від торговельної точки до агрегованого рівня ринку	Оперативність управління та підвищення прозорості контролю KPI
6	Підхід на основі штучного інтелекту та фото-розпізнавання	Автоматизований аналіз викладки, наявності товару та частки полиці з використанням ШІ, що мінімізує суб'єктивність оцінювання	Підвищення достовірності даних і ефективності контролю виконання стандартів
7	KPI-орієнтований підхід	Фокус на ключових показниках ефективності (OSA, дистрибуція, частка полиці, виконання PicOS, sell-out), узгоджених між оперативним і стратегічним рівнями	Узгодженість тактичних дій зі стратегічними цілями компанії

Джерело: власна розробка.

підійти максимально об'єктивно до визначення "картини успіху" в кожній окремій торговельній точці.

FIT забезпечує системний і структурований підхід до управління трейд-маркетингом, охоплюючи всі рівні аналізу — від окремої торговельної точки до формування комплексної структури ринку в цілому. Це надає компанії можливість адаптувати маркетингові інструменти до специфіки кожної торговельної точки, що, своєю чергою, впливає на ринкову частку, обсяги продажів, рівень дистрибуції та інші ключові показники діяльності.

Враховуючи досвід Procter & Gamble, Coca-Cola, Mondelez International, Nestle, PepsiCo, Carlsberg Group у впровадженні ефективних підходів до оптимізації продажів та трейд-маркетингу пропонуємо узагальнену концепцію інтегрованої системи управління продажами (табл. 3).

Запропонована інтегрована система управління продажами поєднує клієнтоорієнтований, канално-диференційований, стандартизованих і даноорієнтованих підходів із використанням цифрових платформ, інструментів штучного інтелекту та формалізованих показників ефективності, що забезпечує узгодженість оперативних рішень зі стратегічними цілями розвитку компанії та підвищує результативність трейд-маркетингової діяльності.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

На основі практичного досвіду міжнародних FMCG-компаній розглянуто стратегічні підходи щодо оптимізації продажів. Встановлено, що поряд із традиційними інструментами трейд-маркетингу компанії використовували автоматизовані та цифрові інструменти, які дозволили їм зменшити час на збір та обробку інформації, а також підвищити оперативність прийняття маркетингових рішень, що позитивно позначилось на фінансових показниках компаній.

Особливу увагу було приділено концепції FIT, яка впроваджена у Carlsberg Group та є послідовністю циклічних процесів для забезпечення переваги у торгових

точках: Focus (фокусування), Implementation (впровадження), Track (відслідковування). Такий підхід забезпечує системний і структурований підхід до управління трейд-маркетингом, що надає компанії можливість адаптувати маркетингові інструменти до специфіки кожної торговельної точки, що, своєю чергою, впливає на ринкову частку, обсяги продажів, рівень дистрибуції та інші ключові показники діяльності.

На основі досвіду Procter & Gamble, Coca-Cola, Mondelez International, Nestle, PepsiCo, Carlsberg Group у впровадженні ефективних підходів до оптимізації продажів та трейд-маркетингу запропонована інтегрована система управління продажами, яка поєднує клієнтоорієнтований, канално-диференційований, стандартизованих і даноорієнтованих підходів із використанням цифрових платформ, інструментів штучного інтелекту та формалізованих показників ефективності, що забезпечує узгодженість оперативних рішень зі стратегічними цілями розвитку компанії та підвищує результативність трейд-маркетингової діяльності.

Перспективними напрямками наукових досліджень щодо оптимізації продажів є кількісна оцінка впливу інтегрованих систем управління продажами на ключові фінансові показники FMCG-компаній, моделювання взаємозв'язків між елементами "картини успіху" та результатами продажів, а також аналізом можливостей масштабування таких систем для компаній різного розміру.

Література:

1. Македон В.В. Інтеграція трейд-маркетингу у загальну маркетингову стратегію компанії. Причорноморські економічні студії. 2025. № 93. С. 226—231.
2. Farenjuk, Y. (2022). Marketing Strategy Optimization in FMCG Market. Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics. 2022. № 219. С. 49—57.
3. Вовк В.А., Черкаський О.Ю. Оцінка ефективності маркетингових стратегій у формуванні потенціалу розвитку підприємства. Економіка та суспільство. Вип. 79. 2025.

4. Смотровая Д. В. Методичний підхід оцінювання ефективності організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67.

5. Борисенко О.Є. Цифрові інструменти маркетингу в роздрібній торгівлі: шлях до ефективності та інновацій. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-89>.

6. Біланенко О. Оцінка впливу маркетингової стратегії на економічний розвиток торговельного підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1 (30) С. 425—436.

7. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка і суспільство*. № 13. 2017. С. 502—506.

8. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Кравець О.В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. №. 36. 2021. С. 11—18.

9. Багорка М.О. Маркетингова стратегія як основа стратегічного розвитку аграрних підприємств. *Держава та регіони. Серія "Економіка та підприємництво"*. 2019. № 5 (110). С. 71—76.

10. Багорка, М., Абрамович, І. Удосконалення маркетингових конкурентних стратегій аграрного підприємства. *Сталий розвиток економіки*. № (1 (48)). 2024. С. 65—72.

11. Adamson A. What Chrysler, Eminem Have In Common With P&G's Olay, Crest and Gain Detergent. 2011. <https://www.forbes.com/sites/allenadamson/2011/03/14/what-chrysler-eminem-have-in-common-with-pgs-olay-crest-and-gain-detergent/> (дата звернення 27.01.2026).

12. Fitzgerald P. Why CPG leaders build Perfect Stores. URL: <https://traxretail.com/blog/why-cpg-leaders-build-perfect-stores/> (дата звернення 27.01.2026).

13. Mondelez WTR presents renewed confectionery category vision. URL: <https://www.dfnionline.com/latest-news/mondelez-wtr-presents-renewed-confectionery-category-vision-04-10-2022/> (дата звернення 27.01.2026).

14. PepsiCo. Third Quarter 2023 Prepared Management Remarks. 2023. URL: https://investor.pepsico.com/docs/default-source/investors/q3-2023/q3-2023-prepared-management-remarks_dh1t4t-3mra68r6u1.pdf (дата звернення 27.01.2026).

15. Bridging PepsiCo's Retail Data Gap with Storesight. URL: <https://storesight.com/case-studies/pepsico-case-study> (дата звернення 27.01.2026).

16. How Nestle Boosts Product Visibility in Vietnam with FieldPro Detect AI. URL: <https://www.fieldproapp.com/case-studies/case-study-nestle-vietnam-and-fieldpro-detect/> (дата звернення 27.01.2026).

References:

1. Makedon, V.V. (2025), "Integration of trade marketing into the overall marketing strategy of the company", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 93, pp. 226—231.

2. Farenjuk, Y. (2022), "Marketing strategy optimization in FMCG market", *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, vol. 219, pp. 49—57.

3. Vovk, V.A. and Cherkaskyi, O.Yu. (2025), "Assessment of the effectiveness of marketing strategies in shaping enterprise development potential", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 79.

4. Smotrova, D.V. (2024), "Methodological approach to evaluating the effectiveness of organizational support of omnichannel marketing in retail enterprises", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 67.

5. Borysenko, O.Ye. (2025), "Digital marketing tools in retail: the path to efficiency and innovation", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 73.

6. Bilanenko, O. (2025), "Assessment of the impact of marketing strategy on the economic development of a trading enterprise", *Naukovyi visnyk Polissia*, vol. 1(30), pp. 425—436.

7. Kobets, D.L. (2017), "Theoretical approaches to the formation of marketing strategy at enterprises", *Ekononika i suspilstvo*, vol. 13, pp. 502—506.

8. Bahorka, M.O., Kadyrus, I.H. and Kravets, O.V. (2021), "Development of marketing competitive strategies of enterprises", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 36, pp. 11—18.

9. Bahorka, M.O. (2019), "Marketing strategy as the basis of strategic development of agricultural enterprises", *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 5(110), pp. 71—76.

10. Bahorka, M. and Abramovych, I. (2024), "Improving marketing competitive strategies of agricultural enterprises", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 1 (48), pp. 65—72.

11. Adamson, A. (2011), "What Chrysler, Eminem have in common with P&G's Olay, Crest and Gain detergent", *Forbes*, available at: <https://www.forbes.com/sites/allenadamson/2011/03/14/what-chrysler-eminem-have-in-common-with-pgs-olay-crest-and-gain-detergent/> (accessed 27 January 2026).

12. Fitzgerald, P. (2026), "Why CPG leaders build perfect stores", available at: <https://traxretail.com/blog/why-cpg-leaders-build-perfect-stores/> (accessed 27 January 2026).

13. Mondelez World Travel Retail (2022), "Mondelez WTR presents renewed confectionery category vision", available at: <https://www.dfnionline.com/latest-news/mondelez-wtr-presents-renewed-confectionery-category-vision-04-10-2022/> (accessed 27 January 2026).

14. PepsiCo (2023), Third Quarter 2023 prepared management remarks, available at: https://investor.pepsico.com/docs/default-source/investors/q3-2023/q3-2023-prepared-management-remarks_dh1t4t-3mra68r6u1.pdf (accessed 27 January 2026).

15. StoreSight (2026), "Bridging PepsiCo's retail data gap with StoreSight", available at: <https://storesight.com/case-studies/pepsico-case-study> (accessed 27 January 2026).

16. FieldPro (2026), "How Nestle boosts product visibility in Vietnam with FieldPro Detect AI", available at: <https://www.fieldproapp.com/case-studies/case-study-nestle-vietnam-and-fieldpro-detect/> (accessed 27 January 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 11.02.26

Професійно / Revised: 19.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

В. О. Шаповалов,

к. е. н., доцент, доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії, Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2439-7826>

О. В. Гасій,

к. е. н., доцент, директор Навчально-наукового інституту забезпечення якості вищої освіти, доцент кафедри фінансів та банківської справи, Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5116-0448>

І. Ю. Пилипенко,

здобувач ступеня доктора філософії, Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-9026-4495>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.243

ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА ФІРМИ: ІНВАРІАНТНА ЛОГІКА РАЦІОНАЛЬНОСТІ

V. Shapovalov,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Personnel Management, Labor Economics and Economic Theory, Poltava University of Economics and Trade

O. Hasi,

PhD in Economics, Associate Professor, Director of the Educational and Scientific Institute for Quality Assurance in Higher Education, Associate Professor of the Department of Finance and Banking, Poltava University of Economics and Trade

I. Pylypenko,

Postgraduate student, Poltava University of Economics and Trade

ECONOMIC POLICY OF THE FIRM: INVARIANT LOGIC OF RATIONALITY

У статті здійснено теоретичне осмислення економічної політики фірми як самостійної системної категорії, яка формує внутрішню логіку економічної поведінки підприємства, організовує ефективне використання ресурсів, визначає пріоритети розвитку та окреслює межі адаптації до внутрішніх і зовнішніх чинників. У роботі запропоновано концептуалізацію економічної політики через ієрархію принципів, правил і механізмів, де принципи задають стратегічні орієнтири та критерії допустимості рішень, правила конкретизують їх у вигляді процедур, стандартів і алгоритмів розподілу ресурсів, а механізми забезпечують практичну реалізацію та адаптацію політики до змін середовища. Визначено чотири ключові інваріанти економічної політики — оптимізаційний, координаційний, регулятивний і адаптивний. У сукупності вони формують взаємопов'язану систему принципів економічної політики, забезпечуючи раціональне розподілення ресурсів, узгодження потоків завдань, балансування обмежень та пошук нових джерел ефективності.

The article provides a theoretical understanding of a firm's economic policy as an independent systemic category that shapes the internal logic of organizational behavior, organizes resource utilization, determines development priorities, and outlines the boundaries of adaptation to internal and external factors. It is shown that traditional approaches, which reduce economic policy to a set

of managerial tools, procedures, or corporate regulations, are fragmentary and do not allow for a broader systemic perspective. The study proposes a conceptualization of economic policy through a hierarchy of principles, rules, and mechanisms, where principles define fundamental orientations and criteria of acceptable decisions, rules specify principles in the form of procedures, standards, and resource allocation algorithms, and mechanisms ensure the practical implementation of rules and the adaptation of policy to changing internal and external conditions.

Four invariants of economic policy are identified — optimization, coordination, regulatory, and adaptive — which manifest across the functional, institutional, dynamic, and coalition dimensions of the firm. In the functional dimension, they ensure rational resource allocation, task flow coordination, balance of constraints, and the search for new sources of efficiency; in the institutional dimension, they form a system of incentives, norms, corporate policies, and rules that reconcile individual and collective interests; in the dynamic dimension, they provide structural rationalization, change alignment, internal control, and process evolution; and in the coalition dimension, they appear through mechanisms for harmonizing interests, building trust, social adaptation, and supporting participant initiative. This approach emphasizes the systemic and multidimensional nature of a firm's economic policy, its ability to simultaneously ensure efficiency, stability, and flexibility of organizational actions without directly imposing decisions, and opens new avenues for theoretical analysis and practical research of its structural and behavioral aspects.

Ключові слова: економічна політика фірми, організація, управлінські практики, економічна раціональність, економічна поведінка, економічні рішення.

Key words: firm economic policy, organization, managerial practices, economic rationality, economic behavior, economic decisions.

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

сучасній економічній науці фірма дедалі рідше розглядається як технічно нейтральний механізм перетворення ресурсів у результати. У межах інституційних, еволюційних та поведінкових підходів вона постає як складна організаційно-економічна система, функціонування якої визначається множинністю цілей, асиметрією інформації, обмеженою раціональністю та інституційною вбудованістю у соціально-економічне середовище. За цих умов аналіз економічних результатів діяльності фірми потребує звернення не лише до окремих управлінських або виробничих рішень, а й до внутрішніх логік, що визначають способи їх формування, узгодження та відтворення в часі.

Проблема теоретичного осмислення економічної політики фірми полягає у відсутності узагальненої концептуальної рамки, яка дозволяла б розглядати різні економічні рішення підприємства як елементи цілісної та відтворюваної системи. За відсутності такого узагальнення економічна політика підприємства залишається фрагментованою категорією, що обмежує можливості її системного аналізу, типологізації

та порівняльних досліджень. Водночас її системний характер виявляється не на рівні окремих дій, а через стійку взаємодію принципів, правил і механізмів, які формують логіку економічної поведінки фірми та забезпечують її відтворюваність у різних контекстах функціонування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Поняття "економічна політика" традиційно використовується в межах макроекономічного та інституційного аналізу для дослідження ролі держави у функціонуванні ринкового господарства. У цьому контексті Ю. М. Уманців та О. І. Міняйло слушно відмічають, що "теорія економічної політики являє собою методологічно неоднорідну сукупність результатів тривалих наукових пошуків", а діапазон підходів до ролі держави в економічному житті суспільства коливається "від практично повного заперечення до закликів використовувати більш жорсткі форми" регулювання [1, с. 39—40]. В. Лагутін, своєю чергою, підкреслює, що "теорія державної економічної політики становить ядро сучасної концепції державного регулювання національної економіки і соціально-економічного реформування суспільства" [2, с. 5]. Така макроцентрична традиція формує розгорнутий інструментарій аналізу економічної політики держа-

ви, однак водночас залишає недостатньо окресленим її зміст на мікроекономічному рівні, зокрема на рівні підприємства, де регулятивна логіка не задається зовнішнім суб'єктом, а формується як внутрішньо узгоджена система організації економічної поведінки фірми. Саме ця обставина зумовлює необхідність переосмислення поняття економічної політики в межах теорії фірми.

Аналіз наукових підходів до економічної політики на рівні підприємства свідчить не лише про їхню різноманітність, а й про відсутність узгодженого методологічного ядра. У більшості випадків економічна політика підприємства інтерпретується як похідна від управлінських рішень, інструментів регулювання або корпоративних процедур. З аналітичного погляду такий підхід зумовлює фрагментарний характер досліджень і зводить економічну політику до опису окремих практик і регламентів, не дозволяючи розглядати її як цілісну систему.

Так, Ю. В. Прохорова відмічає, що в економічній літературі усталився підхід до використання категорії "політика" у поєднанні з такими визначеннями, як кадрова, асортиментна, фінансова, цінова та інші, які розглядаються як складові загальної економічної політики підприємства. За такого підходу економічна (соціально-економічна) політика формується як інструмент реалізації стратегії підприємства та складається з окремих елементів, у центрі яких лежить принцип використання певного економічного ресурсу (праця, сировина, фінанси, технологія тощо). Вона трактується як сукупність правил і процедур реалізації довгострокових управлінських рішень у поточному періоді, зорієнтованих на клієнта та заснованих на суспільних цінностях [3, с. 222].

У роботі О. М. Чумак та І. В. Нагорної економічна політика підприємства визначається як сукупність заходів суб'єктів управління, спрямованих на реалізацію економічних законів із мінімізацією ризиків та забезпечення ефективного управління економічною діяльністю відповідно до стратегії розвитку. У цьому випадку акцент робиться на процедурному характері економічної політики та її узгодженості з аналітичною, обліковою та іншими регламентними політиками підприємства, які визначають порядок реалізації економічних процесів і досягнення стану фінансової стійкості [4, с. 150].

І. М. Крейдич та Г. І. Вістяка відмічають, що в більшості наукових робіт економічна політика розглядається "лише як інструментарій управління, а саме: як сукупність задач, цілей, засобів, способів, напрямів, пріоритетів, орієнтирів розвитку підприємства, способів досягнення цілей, загальне керівництво до дій та прийняття рішень" [5, с. 13]. Водночас автори наголошують на доцільності використання поняття "економічна політика" в процесі управління господарсько-економічною діяльністю підприємства, обґрунтовуючи позицію, згідно з якою економічна політика є ширшим поняттям, ніж економічна стратегія, тоді як стратегія виступає її складовою [5, с. 15].

Інший аспект співвідношення політики та стратегії акцентується Г. Г. Савіною, яка вбачає принципову відмінність між ними в результатах їх застосування. На її думку, стратегія спрямована на підвищення ймовірності досягнення певного результату через довгостро-

кові цілеспрямовані дії, тоді як політика орієнтована на отримання оптимального результату у коротко — та середньостроковому періоді за рахунок адаптації до факторів внутрішнього та зовнішнього середовища [6]. Така позиція додатково підкреслює відсутність єдиного методологічного підходу до визначення місця економічної політики підприємства у системі економічних категорій.

Попри численні підходи до економічної політики на рівні підприємства, більшість із них обмежується інструментальним або процедурним трактуванням. Проте такий підхід не відображає економічну політику як самостійну системну категорію, що організовує економічну поведінку фірми, встановлює принципи використання ресурсів, визначає пріоритети розвитку та окреслює межі адаптації до внутрішніх і зовнішніх чинників. Це зумовлює необхідність її концептуалізації поза рамками суто управлінських інструментів і регламентів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування економічної політики фірми як самостійної аналітичної категорії, що відображає внутрішню логіку формування та відтворення економічної поведінки підприємства. Реалізація цієї мети передбачає виокремлення інваріантних характеристик економічної політики, аналіз її багатовимірної реалізації у межах різних онтологічних вимірів фірми та розкриття функціонального змісту відповідних форм економічної поведінки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У теоретичній традиції поняття "політика" та "управління" тривалий час не мали чіткого концептуального розмежування, формуючись у межах філософських і доктринальних підходів та перебуваючи у складній діалектичній взаємодії. У результаті ці категорії часто наділялися спільними ознаками, взаємно доповнювали одна одну або навіть отожднювалися, що зумовило їх стійке концептуальне переплетіння у сучасних економічних і управлінських дослідженнях [7, с. 66]. Ця методологічна спадковість зберігається і в сучасних працях, ускладнюючи чітке розмежування економічної політики та управління, зокрема на рівні підприємства.

У багатьох випадках економічна політика фірми фактично отожднюється з управлінськими функціями, процедурами або наборами інструментів. З методологічного погляду таке отожднення є проблематичним, оскільки призводить до редукції економічної політики до прикладного рівня та звужує аналітичні можливості дослідження, позбавляючи її статусу самостійної теоретичної категорії.

У наукових дослідженнях наголошується, що економічна поведінка підприємства як ключова складова його діяльності визначає стратегічні й оперативні рішення, способи використання ресурсів, характер взаємодії із зовнішнім середовищем та довгострокові перспективи розвитку [8, с. 73]. За таких умов економічні рішення

не є ізольованими актами вибору, а формуються в межах стійкої системи правил, очікувань і механізмів координації. Саме економічна політика фірми формує цю систему, задаючи базову економічну логіку, у межах якої окремі управлінські рішення набувають змісту та узгодженості.

У цьому контексті управління постає як похідний рівень організації діяльності фірми, що забезпечує реалізацію економічної політики через конкретні дії, інструменти та процедури. Економічна політика фіксує не лише способи реалізації рішень, а насамперед підстави їх прийнятності, легітимності та доцільності з погляду цілей і обмежень економічної системи фірми. Управлінські дії набувають аналітичного сенсу лише в межах тієї економічної логіки, яка задається економічною політикою.

Таким чином, економічна політика фірми не зводиться до управлінських процедур і не ототожнюється з ними. Вона постає як глибинний аналітичний рівень, що визначає структуру економічних рішень, характер стимулів і межі допустимих дій, забезпечуючи внутрішню узгодженість економічної поведінки підприємства. Саме в такому розумінні економічна політика може розглядатися як самостійна теоретична категорія, необхідна для аналізу економічної раціональності фірми поза межами інструментального підходу.

Розгляд економічної політики фірми як самостійної аналітичної категорії потребує уточнення її внутрішньої структури. За відсутності такого структурування економічна політика ризикує залишатися абстрактним конструктом, що не дозволяє простежити, яким чином загальні економічні орієнтири трансформуються у конкретні рішення та форми економічної поведінки підприємства.

Економічна політика фірми формується як система взаємопов'язаних елементів: принципів, правил і механізмів, що забезпечують узгодженість і передбачуваність економічної поведінки. Принципи задають фундаментальні орієнтири та критерії раціональності, правила конкретизують їх у вигляді норм і процедур, а механізми забезпечують практичну реалізацію цих норм. Така структура дозволяє чітко розмежувати стратегічний, тактичний і операційний рівні політики, не зводячи її до випадкових управлінських дій.

Принципи економічної політики визначають базові орієнтири фірми, відображають стратегічні цілі та ключові економічні взаємозв'язки із зовнішнім середовищем. Вони залишаються стійкими навіть при зміні конкретних управлінських рішень, формуючи основу інваріантної логіки раціональної поведінки. Принципи задають критерії допустимості рішень і межі економічної доцільності, забезпечуючи послідовність і узгодженість політики на стратегічному рівні.

Правила економічної політики конкретизують принципи, переводячи їх у стандарти прийняття рішень, алгоритми розподілу ресурсів і організації процесів. Вони виступають середнім рівнем системи, що поєднує стратегічні орієнтири (принципи) з операційними інструментами (механізмами). Завдяки

правилам принципи стають застосовними на практиці, зберігаючи логіку узгодженості та прогнозованості економічної поведінки фірми.

Механізми економічної політики забезпечують практичну реалізацію правил і принципів через конкретні інструменти управління, фінансові та організаційні процедури. Вони функціонують як посередники між нормами і фактичними рішеннями, гарантують їх виконання і дозволяють адаптувати політику до зовнішніх змін, не порушуючи базових принципів. Таким чином, механізми роблять політику операційно спроможною, зберігаючи її внутрішню узгодженість.

Така ієрархічна структура економічної політики — від принципів до механізмів — забезпечує не лише узгодженість і передбачуваність рішень, але й захист від випадкових чи хаотичних управлінських впливів, що є критичним для формування інваріантної логіки раціональної поведінки фірми.

Таким чином, економічна політика фірми визначається як системна сукупність принципів, правил і механізмів, яка формує логіку економічних рішень, забезпечує їхню узгодженість і передбачуваність, інтегруючи інваріантні орієнтири економічної раціональності з контекстуальною адаптивністю до змін зовнішнього середовища.

Важливо підкреслити, що зазначені елементи не утворюють жорсткої ієрархії з одностороннім підпорядкуванням. Між принципами, правилами та механізмами існує зворотний зв'язок: практика реалізації механізмів може виявляти суперечності або неефективність окремих правил, що, у свою чергу, зумовлює перегляд принципів економічної політики. Така динамічна взаємодія забезпечує внутрішню цілісність економічної політики фірми та її здатність поєднувати стабільність із необхідністю адаптації. Таким чином, структура "принципи — правила — механізми" дозволяє розглядати економічну політику фірми не як сукупність розрізнених рішень, а як цілісну систему, що формує стійку економічну логіку поведінки підприємства. Саме в межах цієї структури створюються передумови для виявлення інваріантних характеристик економічної політики, які зберігаються за зміни конкретних інструментів і форм організації діяльності.

Подальший розвиток теоретичного аналізу економічної політики фірми потребує виокремлення таких її характеристик, які зберігають змістову сталість незалежно від галузевої специфіки, масштабів діяльності чи конкретних форм організації управління. У цьому контексті доцільно звернутися до поняття інваріантів економічної політики фірми, під якими розуміються стійкі аналітичні орієнтири, що відображають фундаментальні способи впорядкування економічних рішень і поведінки підприємства.

Інваріанти економічної політики не слід ототожнювати з принципами або цілями діяльності фірми. На відміну від принципів, які фіксують вихідні нормативні орієнтири, інваріанти відображають глибинні функціональні виміри економічної політики, через які вона реалізується в різних інституційних і ринкових контекстах. Вони задають спосіб органі-

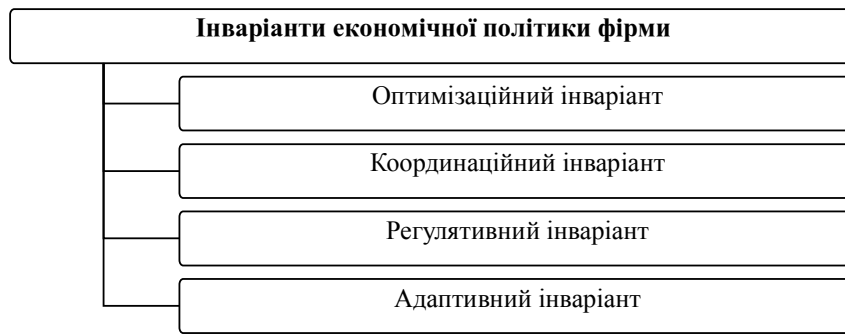


Рис. 1. Інваріанти економічної політики фірми

Джерело: сформовано авторами.

зації економічної логіки фірми, не прив'язуючись до конкретних інструментів або управлінських рішень.

У межах даного дослідження доцільно виокремити чотири базові інваріанти економічної політики фірми: оптимізаційний, координаційний, регулятивний та адаптивний. Їх сукупність відображає ключові аспекти економічної раціональності підприємства та дозволяє комплексно охарактеризувати економічну політику як багатовимірну систему (рис. 1).

Оптимізаційний інваріант відображає спрямованість економічної політики фірми на раціональний розподіл обмежених ресурсів і досягнення максимально можливих результатів за заданих обмежень. У межах цього інваріанту формуються критерії економічної ефективності, параметри оцінки результатів діяльності та орієнтири вибору між альтернативними варіантами використання ресурсів. Оптимізаційний інваріант не зводиться до максимізації окремого показника, а передбачає врахування множинності цілей і обмежень, що характеризують економічну систему підприємства.

Координаційний інваріант економічної політики фірми пов'язаний із необхідністю узгодження дій різних економічних агентів усередині підприємства та балансування їхніх інтересів. Він визначає правила взаємодії між структурними підрозділами, власниками, менеджментом і працівниками, формуючи умови для зменшення внутрішніх конфліктів і підвищення узгодженості економічної поведінки. У межах цього інваріанту економічна політика виконує функцію інтеграції індивідуальних рішень у цілісну логіку функціонування фірми.

Регулятивний інваріант відображає нормативно-обмежувальний вимір економічної політики фірми. Він пов'язаний із встановленням допустимих меж економічної поведінки, визначенням правил доступу до ресурсів, санкцій за порушення встановлених норм та процедур контролю. Регулятивний інваріант забезпечує передбачуваність економічних рішень і стабільність функціонування підприємства, знижуючи рівень невизначеності та опортуністичної поведінки.

Адаптивний інваріант економічної політики фірми відображає її здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища, зберігаючи водночас внутрішню цілісність і логічну узгодженість. Він забезпечує можливість коригування принципів, правил і механізмів економічної політики у відповідь на струк-

турні зрушення, інституційні трансформації та ринкові шоки. Адаптивний інваріант не заперечує стабільності, а навпаки, створює умови для її збереження в довгостроковій перспективі через своєчасну зміну форм і інструментів економічної поведінки.

Таким чином, інваріанти економічної політики фірми відображають базові виміри економічної раціональності підприємства та дозволяють розглядати економічну політику як систему, що поєднує ефективність, узгодженість, нормативну визначеність і адаптивність. Виокремлення зазначених інваріантів створює теоретичні передумови для подальшого аналізу економічної політики фірми як багатовимірного феномену та для формування узагальнених аналітичних моделей її функціонування.

Економічна політика фірми реалізується через багатовимірний підхід, оскільки підприємство не обмежується лише виробничо-технологічними процесами, формальною організаційною структурою чи контрактними механізмами. Фірма поєднує різні логіки економічної взаємодії, у межах яких формуються, узгоджуються та реалізуються економічні рішення.

У межах даного дослідження фірма розглядається через чотири взаємопов'язані онтологічні виміри: як функціональна економічна одиниця, що організовує використання ресурсів і потоки діяльності; як інституційний механізм, що ґрунтується на системі правил, контрактів і стимулів; як динамічна організація, здатна трансформувати структури та координаційні практики; і як коаліція інтересів, у межах якої різні групи учасників узгоджують цілі та ресурси впливу [9]. Зазначені виміри не є альтернативними, а співіснують і перетинаються, відображаючи різні аспекти економічної реальності фірми.

Поєднання інваріантів економічної політики з онтологічними вимірами фірми дозволяє перейти від абстрактного опису внутрішньої логіки економічної політики до аналізу конкретних форм її прояву. Інваріанти фіксують стійкі напрями економічної раціональності, тоді як онтологічні виміри окреслюють контексти, у яких ці напрями набувають конкретного змісту через взаємодію принципів, правил і механізмів. У такій постановці інваріанти не механічно "накладаються" на виміри фірми, а проявляються в кожному з них у вигляді специфічних конфігурацій економічної політики. Це створює підґрунтя для побудови аналітичної матриці, у якій інваріанти еконо-

Таблиця 1. Аналітична матриця інваріантів економічної політики фірми

Онтологічний вимір фірми	Оптимізаційний інваріант	Координаційний інваріант	Регулятивний інваріант	Адаптивний інваріант
Фірма як функціональна економічна одиниця	Рациональний розподіл ресурсів, параметризація процесів, оцінка економічної ефективності	Узгодження операційних рішень і стимулів економічної поведінки	Встановлення меж і стандартів використання ресурсів	Пошук нових комбінацій ресурсів і коригування параметрів діяльності
Фірма як інституційний механізм	Узгодження індивідуальної та колективної раціональності через систему стимулів	Контракти, норми та правила взаємодії економічних агентів	Корпоративні політики, регламенти та механізми контролю	Гнучкість інституційних правил і можливість їх перегляду
Фірма як динамічна організація	Рационалізація структур і процесів у відповідь на зміни	Узгодження організаційних трансформацій і рішень	Забезпечення керованості змін і відповідності стандартам	Організаційна еволюція та підтримка інновацій
Фірма як коаліція інтересів	Гармонізація інтересів і формування компромісів	Механізми комунікації, довіри та взаємного коригування дій	Саморегуляція та колективна відповідальність	Соціальна адаптація, навчання та оновлення коаліцій

Джерело: розроблено авторами на основі [9].

мічної політики співвідносяться з онтологічними вимірами фірми (табл. 1).

Оптимізаційний інваріант у функціональному вимірі фірми пов'язаний із параметризацією економічних процесів та вибором ефективних комбінацій ресурсів. Тут економічна політика задає рамки економічної раціональності, визначаючи, які результати вважаються прийнятними, а які — надмірно ризикованими або неефективними. Водночас у інституційному вимірі оптимізаційний інваріант набуває форми системи стимулів і правил, що спрямовують поведінку учасників у бажаному для фірми напрямі. Йдеться не про пряме нав'язування рішень, а про створення таких інституційних умов, за яких індивідуальна раціональність узгоджується з колективною ефективністю. У динамічному вимірі оптимізаційний інваріант трансформується у рационалізацію організаційних структур і процесів, тоді як у коаліційному вимірі він проявляється через механізми гармонізації інтересів і досягнення компромісів між учасниками.

Координаційний інваріант у функціональному вимірі реалізується через узгодження потоків ресурсів, завдань і рішень, що забезпечує цілісність операційної діяльності фірми. У цьому контексті економічна політика мінімізує втрати, пов'язані з несинхронізованістю дій, і знижує внутрішні трансакційні витрати. В інституційному вимірі координація набуває форми норм, контрактів і стандартів взаємодії, які фіксують допустимі способи поведінки та зменшують невизначеність. У динамічному вимірі координаційний інваріант забезпечує узгодженість змін, запобігаючи дезінтеграції організації під час трансформацій. У межах коаліційного виміру він проявляється через комунікацію, формування довіри та неформальні механізми взаємодії, що підтримують стійкість коаліційних зв'язків.

Регулятивний інваріант у функціональному вимірі пов'язаний із балансуванням внутрішніх і зовнішніх обмежень економічної діяльності. Економічна політика визначає допустимі межі рішень, запобігаючи як надмірній ризикованості, так і консервації неефектив-

них практик. В інституційному вимірі регулятивний інваріант проявляється у формуванні корпоративних правил, політик і кодексів, які закріплюють очікувану поведінку та забезпечують передбачуваність дій. У динамічному вимірі він реалізується через системи внутрішнього контролю й відповідності, що супроводжують організаційні зміни, а у коаліційному — через механізми саморегуляції та колективної відповідальності, які знижують ймовірність конфліктів інтересів.

Адаптивний інваріант у функціональному вимірі пов'язаний із пошуком нових джерел ефективності та оновленням факторів виробництва. Тут економічна політика задає умови для експериментування й коригування цілей без руйнування базової економічної логіки фірми. В інституційному вимірі адаптивність проявляється у гнучкості правил і відкритості до інституційних змін, що дозволяє організації реагувати на зовнішні виклики. У динамічному вимірі адаптивний інваріант забезпечує еволюцію структур і процесів, зберігаючи керованість трансформацій. У коаліційному вимірі він набуває форми соціальної адаптації, навчання та підтримки ініціативності учасників.

Таким чином, інваріанти економічної політики не лише співіснують у межах кожного виміру фірми, а й взаємодіють, формуючи складну, але внутрішньо узгоджену систему. Аналітична матриця, що поєднує інваріанти з вимірами фірми, дозволяє показати, як єдині принципи напрями економічної політики реалізуються через різні механізми та набувають відмінних функціональних призначень.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У межах дослідження економічна політика фірми осмислюється не як сукупність окремих управлінських рішень чи інструментів впливу, а як цілісна логіка економічної раціональності, що відтворюється у часі через систему принципів, правил і механізмів. Такий підхід дозволяє вийти за межі редукціоністських трактувань

фірми та показати, що економічні рішення формуються не ситуативно, а в межах відносно стійких орієнтирів, які водночас залишають простір для адаптації. Запровадження інваріантів економічної політики дає змогу зафіксувати базові напрями її дії, що зберігають свою значущість незалежно від конкретних організаційних форм або інституційних контекстів. Поєднання цих інваріантів з онтологічними вимірами фірми дозволяє розкрити багатовимірний характер економічної політики та показати, що її раціональність не є одновимірною чи зведеною до оптимізації, а формується на перетині координат, регуляції та адаптації.

Отримані результати створюють концептуальні передумови для подальших досліджень економічної політики фірми в конкретних інституційних, галузевих та національних контекстах, а також для аналізу трансформацій економічної раціональності підприємств в умовах структурних змін та зростаючої невизначеності.

Література:

1. Уманців Ю. М., Міняйло О. І. Економічна політика держави за умов глобальних трансформацій. Економіка України. 2018. № 9. С. 37—49.
2. Лагутін В. Економічна політика держави та ефекти її реалізації. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2017. № 4. С. 5—21.
3. Прохорова Ю. В. Економічна політика як умова забезпечення оптимальної структури оборотного капіталу підприємства. Бізнес Інформ, 2012. №9. С. 221—224.
4. Чумак О. В.; Нагорна І. В. Емерджентність економічної та облікової політики в управлінні фінансовою стійкістю підприємства. Економічний простір. 2018. № 140. С. 145—157.
5. Крейдич І. М., Вістяка Г. І. Теоретичні аспекти поняття економічної політики розвитку підприємства. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія "Економіка". 2012. Вип. 12. С. 12—17.
6. Савіна Г. Г. Методологія та практика формування соціально-економічної політики на підприємствах легкої промисловості: монографія. Херсон: Херсонський державний технічний університет, 2004. 320 с.
7. Єрешко Ю. О., Товмасян В. Р. Теорія фінансової політики підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 15—16. С. 63—68. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.15-16.63
8. Лепейко Т. І., Гупало В. В. Адаптація економічної поведінки підприємства до умов сталого розвитку. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 1. С. 72—76. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-18>
9. Шаповалов В., Чобітько Я., Шишов Г. Теорії фірми як методологічна основа дослідження економічної безпеки підприємства. Економіка та суспільство. 2025. № 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-70>

References:

1. Umantsiv, Iu. M. and Minaiilo, O. I. (2018), "Economic policy of the state under conditions of the global transformations", *Economy of Ukraine*, vol. 9, pp. 37—49.

2. Lagutin, V. (2017), "Economic policy of the state and effects of its realization", *Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*, vol. 4, pp. 221—224.

3. Prokhorova, Yu. V. (2012), "Economic policy as a condition of optimal structure of working enterprise capital", *Business Inform*, vol. 9, pp. 5—21.

4. Chumak, O.V. and Nagorna, I.V. (2018), "Emergence of economic and accounting policies in management of financial stability of the enterprise", *Economic scope*, vol. 140, pp. 145—157.

5. Krejdych, I. M. and Vistiaka H. I. (2012), "Theoretical aspects of the concept of economic policy for enterprise development", *Naukovyj visnyk Akademii munitsypal'noho upravlinnia. Seriya "Ekonomika"*, vol. 12, pp. 12—17.

6. Savina, H. H. (2004), *Metodolohiia ta praktyka formuvannia sotsial'no-ekonomichnoi polityky na pidpriemstvakh lehkoï promyslovosti: monohrafiia* [Methodology and practice of forming socio-economic policy at light industry enterprises], Khersonsk'kyi derzhavnyi tekhnichnyi universytet, Kherson, Ukraine.

7. Yereshko, Ju. and Tovmasian, V. (2020), "Theory of enterprise financial policy", *Investytsiï: praktyka ta dosvid*, vol. 15—16, pp. 63—68. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.15-16.63

8. Lepeyko, T. and Gupalo, V. (2025), "Adaptation of a company's economic behavior to the conditions of sustainable development", *Actual problems of innovative economy and law*, vol. 1, pp. 72—76. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-18>

9. Shapovalov, V. Chobitko, Ya. and Shyshov, H. (2025), "Theories of the firm as a methodological basis for enterprise economic security research", *Economy and Society*, [Online], vol. 48, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-70> (Accessed 6 January 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 10.02.26

Процеженовано / Revised: 18.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

<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. В. Мацьків,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3031-7060>
В. Р. Вульчин,
студентка спеціальності "Фінанси, банківська справа та страхування",
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-4455-5032>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.250

ПОВЕДІНКОВІ ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ДЕПОЗИТНИХ РІШЕНЬ ДОМОГОСПОДАРСТВ У БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

V. Matskiv,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance
Vasyl Stefanyk Carpathian National University
V. Vulchyn,
Student, Finance, Banking, and Insurance,
Vasyl Stefanyk Carpathian National University

BEHAVIORAL FACTORS IN THE FORMATION OF HOUSEHOLD DEPOSIT DECISIONS IN UKRAINE'S BANKING SECTOR

У статті досліджено вплив поведінкових детермінант на формування депозитних рішень домогосподарств в Україні в умовах макроекономічної нестабільності та воєнного стану. Доведено, що традиційні моделі заощаджень, які базуються на раціональному виборі, виявляються недостатньо ефективними для прогнозування поведінки населення у кризовий період. Проаналізовано, як ефекти ухилення від втрат, гіперболічного дисконтування ("упередження щодо теперішнього") та теорії перспектив зумовлюють структурну трансформацію депозитного портфеля у напрямі зростання частки коштів на вимогу та короткострокових вкладів. Виявлено взаємозв'язок між довірою населення до банківської системи та "ефектом втечі до якості" (переорієнтація на державні банки). Обґрунтовано роль державних гарантій та високих номінальних ставок у гривні ("грошова ілюзія") як інструментів стабілізації ресурсної бази. Практичне значення роботи полягає у наданні рекомендацій щодо вдосконалення депозитної політики банків з урахуванням поведінкових особливостей клієнтів для оптимізації ліквідності та зниження ризиків дисбалансу строковості пасивів.

The article examines the influence of behavioral factors on household deposit decisions in Ukraine's banking sector under conditions of macroeconomic instability and martial law. The study is grounded in the behavioral finance framework, which integrates psychological insights with traditional economic theory in order to explain systematic deviations from rational financial behavior. Particular attention is given to the role of cognitive biases affecting household savings decisions, including loss aversion, hyperbolic discounting (present bias), availability heuristic, confirmation bias, status quo bias, and herd behavior.

The crisis environment caused by the full-scale war has significantly intensified behavioral distortions in financial decision-making due to heightened uncertainty, information asymmetry, and emotional stress. Despite an initial surge in demand for cash withdrawals, stabilization measures implemented by the National Bank of Ukraine, together with the introduction of a full state guarantee on household deposits, contributed to maintaining public confidence in the banking system and preventing large-scale bank runs.

Empirical analysis demonstrates a significant transformation in the structure of household deposits, characterized by an increase in the share of demand deposits and a decline in long-term savings instruments. These trends reflect households' heightened preference for liquidity under conditions of economic uncertainty and can be interpreted through the lens of hyperbolic discounting, where immediate access to funds is valued more highly than future returns. The findings also confirm the presence of the "flight-to-quality" effect, reflected in the reallocation of household savings toward state-owned banks during periods of elevated financial risk.

The scientific contribution of the study lies in applying behavioral finance concepts to explain structural changes in household deposit behavior in a wartime economy. The practical significance of the research consists in developing recommendations aimed at improving banks' deposit policies by incorporating behavioral characteristics of depositors in order to strengthen liquidity management and reduce maturity mismatch risks within the banking system.

Ключові слова: поведінкові фінанси, депозитна поведінка домогосподарств, когнітивні упередження, ліквідність, гіперболічне дисконтування, банківська система, державні гарантії.

Keywords: behavioral finance, household deposit behavior, cognitive biases, liquidity, hyperbolic discounting, banking system, state guarantees.

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

У умовах макроекономічної нестабільності, воєнного стану та підвищеної невизначеності класичні моделі заощаджувальної поведінки на основі повної раціональності не пояснюють депозитні рішення домогосподарств. У банківському секторі України спостерігаються структурні зміни депозитної бази — зростання коштів на вимогу, переорієнтація на коротко — та середньострокові інструменти, зміна валютної структури депозитів, що не завжди відповідає динаміці процентних ставок та інфляції. Депозитні рішення дедалі більше визначаються неціновими чинниками: психологічним станом населення, довірою до банків, кризовим досвідом, когнітивними упередженнями та поведінковими реакціями на ризик. Ігнорування цих аспектів ускладнює розуміння формування банківських пасивів і ефективної депозитної політики. Це підкреслює необхідність поглибленого аналізу поведінкових факторів депозитної поведінки як передумови фінансової стабільності та стійкого економічного розвитку України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методологічні засади поведінкових фінансів та їх імплементація у площину банківської діяльності перебувають у центрі уваги наукової спільно-

ти. У науковому дискурсі сформувався підхід, згідно з яким психологічні детермінанти розглядаються як ключовий фактор відхилення ринкової поведінки агентів від раціональних моделей.

Фундаментальні аспекти когнітивних упереджень та їх вплив на фінансові рішення систематизовано у працях Нікіфорова П. О. і Марич М. Г., що обґрунтовують обмеженість класичної парадигми раціональності. Специфіку депозитної поведінки домогосподарств в Україні через інституційну довіру та гарантування вкладів досліджено Дубиною М.В., Тарасенко О.О. та Тарасенко А.В. Внесок у розуміння поведінкових аспектів фінансової безпеки та пріоритетності ліквідності у короткостроковому плануванні зробила Середя О.О.

Окремий пласт досліджень присвячено трансформації фінансових стратегій населення в умовах екзогенних шоків. Так, Адаменко А. С. та Єрмошкіна О. В. аналізують кореляцію між соціально-економічними кризами та зміною мотиваційних установок вкладників. Вплив зовнішніх ризиків і феномену гіперболічного дисконтування на схильність до заощаджень розкрито у роботах Коробкової О.М. Мажари Г.А. і Капустяна В.О. Регіональні асиметрії та адаптивні реакції фінансової поведінки домогосподарств в умовах воєнного стану стали предметом наукових розвідок Пшика Б.І., Другова О.О., Грудзевич У.Я., Ситник Н.С., Фольтович Д.Р., Сторонянської І.З. і Бенівської Л.Я.

Водночас, попри значний науковий доробок, більшість існуючих досліджень носить фрагментарний

характер або базується на даних початкового етапу війни. Наразі в літературі недостатньо висвітлено питання довгострокової трансформації депозитної поведінки в умовах затяжного воєнного конфлікту із застосуванням комбінованого інструментарію теорії перспектив та моделювання гіперболічного дисконтування для пояснення структурних зрушень у строковості та валюті вкладів. Це актуалізує необхідність подальших емпіричних досліджень у даному напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексний аналіз поведінкових факторів формування депозитних рішень домогосподарств у банківському секторі України в умовах макроекономічної нестабільності та воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети в статті передбачається вирішення таких завдань: узагальнити теоретичні засади поведінкових фінансів та обґрунтувати їхню роль у поясненні депозитної поведінки домогосподарств; проаналізувати динаміку та структуру депозитів домогосподарств у банках України за строками та валютами; виявити вплив ключових поведінкових чинників і когнітивних упереджень на депозитні рішення населення; визначити наслідки поведінкової трансформації депозитної поведінки домогосподарств для фінансової стійкості банківського сектору.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поведінкові фінанси є міждисциплінарним напрямом, що інтегрує психологічні концепції з класичними економічними теоріями для пояснення ринкових аномалій. На відміну від неокласичних підходів, що базуються на раціональності агентів, вони враховують ірраціональні чинники. У контексті депозитних рішень це дозволяє аналізувати вплив когнітивних упереджень на вибір домогосподарств, що критично для розуміння українського ринку.

У процесі прийняття фінансових рішень домогосподарства часто демонструють когнітивні упередження, тобто систематичні відхилення у сприйнятті та обробці інформації, що істотно впливають на їхню депозитну поведінку та вибір банківських продуктів (табл. 1).

Окрім окреслених упереджень, у депозитній поведінці домогосподарств простежуються й інші когні-

тивні викривлення. Ефект прив'язки проявляється у схильності орієнтуватися на початково отриману інформацію або попередній досвід співпраці з банком, що формує інерційні очікування щодо рівня процентних ставок і параметрів депозитних продуктів. Надмірна впевненість зумовлює переоцінку власної фінансової компетентності та недооцінку ризиків, зокрема ризику концентрації заощаджень в одній банківській установі. Сукупна дія цих чинників знижує мобільність вкладників і обмежує їхню здатність оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури навіть за наявності об'єктивно вигідніших альтернатив.

Таким чином, поєднання когнітивних упереджень і поведінкових викривлень формує специфічні моделі депозитної поведінки домогосподарств, які не завжди відповідають припущенням класичної економічної теорії. Урахування цих чинників є необхідною передумовою для подальшого аналізу механізмів формування депозитних рішень і розроблення рекомендацій щодо вдосконалення депозитної політики банків з урахуванням поведінкових особливостей населення [4].

В умовах економічної нестабільності, соціально-політичних криз і воєнних дій фінансова поведінка домогосподарств зазнає додаткового тиску. Прийняття фінансових рішень в умовах емоційного напруження та обмеженої інформації підвищує ймовірність потрапляння у "поведінкові пастки", що може негативно позначатися як на фінансовому стані домогосподарств, так і на стабільності банківських установ. Поведінка домогосподарств у кризових умовах відображає не лише рівень фінансової грамотності, але й стан довіри до державних і фінансових інститутів [15, с.80].

Банківські депозити залишаються одним із найпоширеніших та інституційно доступних фінансових інструментів збереження заощаджень домогосподарств, що поєднують відносну безпеку розміщення коштів із можливістю отримання процентного доходу.

Початок повномасштабного вторгнення у 2022 році став тригером структурних змін у фінансовій поведінці. У перші тижні спостерігалось масове зняття готівки, проте оперативні дії НБУ запобігли паніці в банківському секторі [11]. Водночас відбулася "релокація фінансової активності": значна частина домогосподарств продовжила дистанційно користуватися послугами банків завдяки розвитку цифрових технологій. Блекаути, повітряні тривоги та обмежений доступ до відділень сти-

Таблиця 1. Характеристика когнітивних упереджень щодо прийняття депозитних рішень домогосподарств в Україні

Когнітивне упередження	Опис	Вплив на депозитні рішення домогосподарств в Україні
Евристика доступності	Оцінювання ймовірності подій на основі легкості пригадування відповідної інформації	Перебільшення ризиків через недавні або широко висвітлені випадки проблем у банківському секторі
Упередження підтвердження	Схильність надавати перевагу інформації, що підтверджує вже наявні переконання	Ігнорування даних про фінансову стабільність банку на користь інформації, що підтверджує власні уявлення
Ефект статус-кво	Схильність зберігати поточний стан речей	Збереження коштів у тому самому банку або на тому самому депозитному продукті без порівняння альтернатив
Неприязнь до втрат	Втрата сприймається психологічно значущішою за виграш	Відмова від переходу до більш прибуткових депозитів через страх втратити кошти або помилитися
Гіперболічне дисконтування	Перевага негайних вигод над відкладеними	Орієнтація на короткострокові депозити або готівку, навіть якщо довгострокові депозити вигідніші
Ефект натовпу	Схильність наслідувати поведінку більшості	Масове зняття депозитів під впливом суспільних настроїв, незалежно від стану банку

Джерело: складено автором на основі [1].

мулювали поширення онлайн-банкінгу, безготівкових розрахунків та зміни поведінки населення, зокрема оптимізацію витрат і нарощення заощаджень.

Водночас у депозитній поведінці домогосподарств продовжує проявлятися "пастка недовіри", або ефект зберігання коштів у готівковій формі. Вона сформувалася під впливом негативного досвіду втрати заощаджень унаслідок масових банкрутств банків у 1990-х роках і в період 2014—2016 років. У результаті частина населення уникає банківських депозитів, що призводить до втрати потенційних процентних доходів і підвищує ризик знецінення коштів під впливом інфляційних процесів або фізичних загроз [12].

Зазначена модель поведінки є проявом аверсії до втрат — психологічного феномену, за якого домогосподарства надають перевагу уникненню ризику навіть за наявності можливості отримання додаткового доходу. Попри це, станом на жовтень 2025 року середні депозитні ставки для фізичних осіб залишалися відносно привабливими у національній валюті та становили 13,87 % у гривні, тоді як у доларах США — 1,29 %, а в євро — 0,47 % [15].

Близько 35 % депозитів домогосподарств зберігаються в іноземній валюті, що свідчить про збереження процесів доларизації заощаджень. Додатковим чинником обмеженої участі частини населення у депозитному ринку є наявність доходів тіньового походження, розміщення яких у банківській системі ускладнене через вимоги фінансового моніторингу.

Реакцією держави на шок початку повномасштабного вторгнення стало цілеспрямоване управління довірою до банківської системи: запровадження 100-відсоткової державної гарантії за вкладками на період воєнного стану та три місяці після його завершення, а також тимчасові обмеження на зняття готівки. Ці заходи мали стабілізаційний ефект: панічні настрої зменшилися, довіра збереглася, а обсяги депозитів поступово зростали [4].

У підсумку повномасштабне вторгнення росії в Україну суттєво трансформувало депозитну поведінку домогосподарств, зумовивши переорієнтацію на вклади на вимогу як інструмент підтримання ліквідності в умовах підвищеної невизначеності (табл. 2).

Аналіз динаміки депозитів домогосподарств, залучених банківською системою України, свідчить про істотне номінальне зростання їх обсягу — з 730,3 млрд грн у 2020 р. до 1,53 трлн грн станом на листопад 2025 р. Водночас зазначена тенденція має переважно макроекономічне підґрунтя та значною мірою зумовлена інфляційними процесами, монетарним розширенням і масштабним бюджетним фінансуванням. Більш показовою є не динаміка агрегованих обсягів, а структурна трансформація депозитної бази у напрямі підвищення ліквідності: частка коштів на вимогу зросла з 51,9 % до 65—66 %, що супроводжувалося скороченням строкових депозитів, передусім із терміном розміщення до двох років.

У межах поведінкової фінансової парадигми трансформація депозитів є закономірною реакцією на війну та тривалу невизначеність. Депозитні рішення дедалі більше визначаються ухиленням від втрат: ризик обмеженого доступу до коштів переважає премію

за строковість. Це узгоджується з гіперболічним дисконтуванням, де негайна ліквідність має високою цінністю, а часові обмеження сприймаються як ризик. Зростання коштів на вимогу, частка яких перевищує дві третини портфеля, також відображає ефект доступності: досвід попередніх криз підсилює обережні стратегії заощадження.

Висока волатильність ресурсної бази зумовлює необхідність підтримання значних обсягів високоліквідних, але низькодохідних активів, що чинить тиск на чисту процентну маржу та рентабельність банківського сектору. Отже, попри номінальне зростання депозитів, функціонування банківської системи характеризується структурною нестійкістю, значною мірою обумовленою поведінковими детермінантами заощаджувальної поведінки домогосподарств.

У 2020—2025 рр. динаміка процентних ставок за депозитами домогосподарств в Україні відзначалася істотними коливаннями, що відображали вплив макроекономічної турбулентності та зміну мотиваційних установок вкладників. У 2021 р. середні ставки за гривневими депозитами знизилися до 7 %, що відображало відносну макроресурсову стабілізацію та помірний інфляційний фон. Однак із початком повномасштабної війни відбулося різке підвищення ставок — до 11,8 % у 2023 р., що стало реакцією банківського сектору на зростання інфляційних і девальваційних очікувань та необхідність утримання ресурсної бази [9].

У 2024—2025 рр. середні ставки за гривневими вкладками стабілізувалися на рівні 10—11 %, а за валютними — близько 1 % через валютні обмеження НБУ та низьку зацікавленість банків у таких ресурсах. З поведінкової точки зору це свідчить про поступове зростання довіри населення до національної валюти, при одночасній орієнтації на ліквідність. Відповідно, у 2020—2025 рр. зростала питома вага гривневих депозитів, а частка валютних вкладів скорочувалася, що відображає адаптацію домогосподарств до ризиків і макроекономічних сигналів.

Таблиця 2. Динаміка обсягів депозитів домогосподарств, залучених банками України, та їх частка за строками повернення

Період	Усього, млн грн	У тому числі за строками, %			
		На вимогу	До 1 року	Від 1 до 2 років	Більше 2 років
2020	730 317	51,9	32,5	14,4	1,2
2021	794 152	59,6	26,3	12,8	1,3
2022	1 045 731	68,1	22,8	8,2	1,0
2023	1 228 546	64,2	28,4	6,4	1,0
2024	1 381 875	65,5	24,9	8,6	1,0
2025					
Січень	1 365 641	65,2	25,1	8,8	0,9
Лютий	1 377 981	65,3	25,1	8,7	0,9
Березень	1 379 105	65,1	25,2	8,7	0,9
Квітень	1 413 824	65,4	25,0	8,7	0,9
Травень	1 425 610	65,3	25,0	8,7	0,9
Червень	1 463 751	65,7	24,8	8,6	0,9
Липень	1 466 992	65,6	24,9	8,7	0,9
Серпень	1 474 614	65,7	24,9	8,5	0,9
Вересень	1 498 292	66,0	24,8	8,3	0,8
Жовтень	1 517 099	65,9	25,0	8,3	0,8
Листопад	1 536 081	65,9	24,9	8,2	0,8

Джерело: складено автором на основі аналітичних звітів НБУ [9].



Рис. 1. Структура депозитів домогосподарств за строковістю під впливом гіперболічного дисконтування (2022–2025 рр.), %

Джерело: складено автором на основі аналітичних звітів НБУ [9].

Якщо у 2020 р. гривневі депозити становили 59,3%, то у 2024 р. вони зросли до 64,9%, а у листопаді 2025 р. — до 66,2%. Одночасно частка депозитів у доларах США зменшилася з 33,1% до 24,6%, а в євро залишалася відносно стабільною на рівні 7-9%. Така динаміка свідчить про переорієнтацію населення на національну валюту. Цьому сприяли високі ставки за гривневими депозитами, які виконували роль сигналу стабільності та можливості швидкого доходу, а також нормативні обмеження НБУ, що обмежували валютні операції.

Для пояснення виявлених структурних зрушень доцільно використати модель гіперболічного дисконтування ("упередження щодо теперішнього"), яка формалізує схильність домогосподарств надавати непропорційно велику вагу негайній ліквідності [7]. Цей феномен описується квазі-гіперболічною функцією корисності:

$$U_t = u_t + \beta \sum_{\tau=1}^{T-t} \delta^\tau u_{t+\tau}, \quad \beta < 1 \quad (1),$$

де U_t — сукупна очікувана корисність у поточний момент часу t ; u_t — корисність від споживання (використання коштів) у поточний момент; $u_{t+\tau}$ — корисність у майбутньому періоді $t+\tau$; δ — стандартний довгостроковий дисконт-фактор ($0 < \delta \leq 1$), що відображає раціональну часову вартість грошей; β — параметр поведінкового зміщення до теперішнього ($0 < \beta < 1$).

Саме наявність параметра β математично пояснює феномен, коли домогосподарства ігнорують високі відсотки за довгостроковими вкладками (майбутня вигода $u_{t+\tau}$ знижується множителем β), надаючи перевагу ліквідним коштам u_t , які не підлягають дисконтуванню. В умовах війни фактор β суттєво зменшується через невизначеність, що робить майбутні доходи суб'єктивно менш цінними.

Однак слід підкреслити, що зазначена функція корисності використовується як теоретичний інструмент поведінкової інтерпретації депозитних рішень і не передбачає прямого кількісного оцінювання параметрів β та δ на основі агрегованих статистичних даних.

Дані НБУ демонструють, що у 2022–2025 роках в Україні гіперболічне дисконтування проявляється не в повній відмові від строкових депозитів, а у транс-

формації їх часової конфігурації. Так, частка короткострокових депозитів (до 3 місяців) знизилася з 36,3 % у 2022 році до 14,7 % у 2025 році, що свідчить про втрату привабливості ультракоротких строків у умовах високої інфляції та воєнної невизначеності.

Водночас частка середньострокових депозитів (3–12 місяців) демонструє стабільне зростання — з 36,3 % у 2022 році до 57,0 % у 2025 році. Це відображає формування компромісної поведінкової стратегії: домогосподарства намагаються поєднати потребу у відносній ліквідності з прагненням зафіксувати

дохідність на горизонті, що сприймається як психологічно контрольований (рис. 1).

Зростання довгострокових депозитів у 2024 році до 16,7 % свідчить про тимчасове відновлення довіри та стабілізацію інфляційних очікувань, однак зниження їх частки у 2025 році до 9,9 % підтверджує нестійкість довгострокових рішень у поведінковому портфелі домогосподарств.

В українських умовах гіперболічне дисконтування проявляється у переорієнтації домогосподарств із крайніх короткострокових рішень на середньострокові депозити, що мінімізує психологічний дискомфорт від обмеженого доступу до коштів і водночас забезпечує прийнятний рівень доходності. Дані підтверджують, що страх тимчасової недоступності коштів переважає економічну премію за строковість депозитів. Домогосподарства трансформують заощадження у стратегію фінансової життєстійкості, де ліквідність та оперативний контроль над ресурсами мають пріоритет над прибутковістю. Така поведінка впливає на банківську систему, створюючи високий рівень ліквідності у короткостроковому сегменті, але підвищуючи ризики дисбалансу строковості та обмежуючи фінансування довгострокових кредитів.

Якщо модель гіперболічного дисконтування пояснює пріоритет негайної ліквідності, то вибір домогосподарств щодо валюти заощаджень доцільно аналізувати крізь призму теорії перспектив. Вона пояснює оцінювання доходності та сприйняття вигравів і втрат у відносних величинах. Фінансові рішення формуються не на основі абсолютної доходності, а відносно "точки відліку", що відображає суб'єктивні очікування щодо прийнятного результату. Для українських домогосподарств такою точкою є поєднання облікової ставки НБУ та очікуваного рівня інфляції, яке формує уявлення про реальну доходність депозитів.

Коли номінальні ставки за гривневими депозитами перевищують інфляційні очікування та психологічний поріг доходності, депозити сприймаються як "зона виграву", і населення схильне переорієнтовувати заощадження на національну валюту. У протилежних умовах, коли інфляція нівелює або перевищує доходність, гривневі вклади потрапляють у "зону втрат", що стимулює

валютну диверсифікацію або відтік коштів із банківської системи. Статистичні дані НБУ підтверджують реалізацію цього механізму (табл. 3).

У 2022 році спостерігався розрив між середньою депозитною ставкою (8,2 %) та високим рівнем інфляції (26,6 %), при цьому частка гривневих вкладів становила 62,5 %. У 2023 році середня ставка зросла до 11,8 % на тлі уповільнення інфляції до 5,1 %, що сприяло збільшенню частки гривневих депозитів до 64,8 %. У 2024 році, попри підвищення інфляції до 12 %, середня ставка залишалася високою (10,5 %), а частка гривневих депозитів майже не змінилася (64,9 %). У 2025 році інфляційний тиск знизився до 8 %, середня ставка становила 10,3 %, а частка гривневих депозитів зросла до 66,2 % [9].

Збереження високої частки гривневих вкладів за від'ємної реальної ставки (2022, 2024 рр.) можна пояснити ефектом "грошової ілюзії", коли номінальна дохідність сприймається як достатня мотивація, а також обмеженість альтернативних інструментів через валютні регуляції НБУ.

З поведінкової точки зору, гіперболічне дисконтування пояснює перевагу короткострокових рішень і ліквідності, тоді як теорія перспектив допомагає інтерпретувати валютну структуру депозитного портфеля. Поєднання цих моделей забезпечує комплексне пояснення трансформації депозитної поведінки домогосподарств у періоди макроекономічної нестабільності та воєнного стану.

Крім строку та валюти, поведінкові чинники визначають вибір банку. У періоди високої невизначеності домогосподарства орієнтуються не на максимальну дохідність, а на мінімізацію ризику втрати основної суми, що відповідає концепції ухилення від втрат. Навіть невелика ймовірність дефолту або проблем із ліквідністю сприймається як неприйнятний ризик, тоді як сигнали стабільності та державної підтримки значно підвищують довіру вкладників [13].

Практичним проявом є "ефект втечі до якості", коли заощадження переорієнтовуються на банки з високою інституційною надійністю, насамперед державні. В Україні додатковим фактором є сприйняття державних банків як неформально гарантованих понад межі офіційної системи гарантування вкладів. Така концентрація не є ірраціональною, а відображає адаптивну стратегію збереження капіталу та ліквідності [13].

У сукупності з ефектами гіперболічного дисконтування та теорії перспектив це формує сучасну модель депозитної поведінки українських домогосподарств, орієнтовану на фінансову життєстійкість та збереження ліквідності, а не на максимізацію прибутковості.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Поведінкові фактори відіграють визначальну роль у формуванні депозитних рішень домогосподарств у банківському секторі України, особливо в умовах економічної нестабільності та воєнного стану. Традиційні економічні моделі не забезпечують повного пояснення заощаджувальної поведінки населення, що зумовлює необхідність залучення інструментарію поведінкових фінансів.

Таблиця 3. Співвідношення доходності та частки гривневих депозитів у портфелі

Період	Середня ставка UAH (%)	Рівень інфляції (%)	Частка UAH вкладів (%)
2022	8,2	26,6	62,5
2023	11,8	5,1	64,8
2024	10,5	12,0	64,9
2025	10,3	8,0	66,2

Джерело: складено автором на основі аналітичних звітів НБУ [9].

Ключовими детермінантами депозитної поведінки домогосподарств є обмежена раціональність, ефект втрат, гіперболічне дисконтування, рівень довіри до банківських інституцій, інформаційна асиметрія та соціальні очікування. Зазначені чинники істотно впливають на вибір строків депозитів, валютну структуру заощаджень і схильність населення до зберігання коштів у банківській системі. Встановлено, що в умовах воєнного шоку дія когнітивних викривлень посилюється, перетворюючи пасивну безпеку (ліквідність) на домінуючий мотив заощаджень.

Сучасний депозитний ринок України характеризується трансформацією поведінки вкладників у напрямі пріоритету ліквідності та безпеки заощаджень над максимізацією доходності, що проявляється у зростанні ролі коштів на вимогу та короткострокових депозитів. У цих умовах посилюється вплив поведінкових чинників, пов'язаних із підвищеною чутливістю до ризику та скороченням горизонту фінансового планування.

Урахування поведінкових особливостей вкладників у депозитній політиці банків є важливою передумовою зміцнення довіри домогосподарств і стабілізації ресурсної бази банківської системи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з кількісною оцінкою впливу поведінкових факторів на депозитні рішення та аналізом ефективності поведінкових інструментів у банківській і регуляторній практиці.

Література:

- Адаменко А.С. Сутність поведінкових фінансів та їх зв'язок з іншими науками. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/71.pdf>
- Державна служба статистики України. Банк даних. URL: <https://stat.gov.ua/explorer?md5=f3216a67ffe1962988c90249b54a6490>.
- Дубина М. В., Тарасенко О. О., Тарасенко А. В. Формування депозитної поведінки домогосподарств на ринку фінансових послуг України. Житомир: ТОВ "Видавничий дім "Бук Друк", 2021. 212 с.
- Єрмошкіна О. Поведінкові аспекти прийняття фінансових рішень: трансформація пріоритетів в кризових умовах. Стійкість фінансової системи України: від фінансової освіти до цифрових інновацій. Львів: ФОП Шпак В. Б., 2025. 338 С. URL: https://www.researchgate.net/publication/395469940_Povedinkovi_aspekti_prijnatta_finsovih_risen_transformacia_priotetiv_v_krizovih_umovah (дата звернення: 16.01.2026).
- Качула С. В., Лисяк Л. В. Кредитна та депозитна поведінка домогосподарств в Україні як складова забезпечення їх фінансової стійкості. Агросвіт. 2023. № 16. С. 11—19. DOI: 10.32702/2306 6792.2023.16.11.

6. Коробкова О. Як війна вплинула на депозити і чого надалі очікує банківська система на депозитному ринку. НАБУ. URL: <https://nabu.ua/ua/olena-korobkova-47.html>.

7. Мажара Г. А., Капустян В. О. Гіперболізоване дисконтування в поведінці економічних агентів з різними когнітивними функціями. *Modern Economics*. 2019. С. 133—138. DOI: 10.31521/modecon.V17(2019)-21.

8. Мацьків В.В., Щур Р. І., Кохан І. В. Роль штучного інтелекту у трансформації економіки та фінансової системи України в умовах післявоєнного відновлення. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. Том 2 № 3 (58). С. 57—76. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3\(58\).327139](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3(58).327139).

9. Національний банк України. Статистика фінансового сектору. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#1ms> (дата звернення: 05.01.2026).

10. Нікіфоров П. О., Марич М. Г. Поведінкові фінанси: навч. посіб. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 144 с.

11. Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення стабільності системи гарантування вкладів фізичних осіб Закон України від № від 2 квітня 2022 р. 2180-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2022. № 26. ст. 213. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2180-20#Text> (дата звернення: 16.01.2026).

12. Пшик Б. І., Другов О. О., Грудзевич У. Я. Фінансова поведінка домогосподарств в умовах економічної нестабільності в Україні: загальні тенденції та регіональні аспекти. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. DOI: 10.32702/2307 2105.2024.11.13.

13. Середя О.О. Поведінкові аспекти фінансової безпеки домогосподарств. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 4 (84). С. 138—143. DOI: 10.32782/2521-666X/2023-84-21.

14. Ситник Н. С., Фольтович Д. Р. Стан фінансової безпеки домогосподарств України в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 230—237. DOI: 10.32983/2222 4459 2024 4-230 237.

15. Сторонянська І. З., Беновська Л. Я. Фінансова поведінка населення в умовах війни: регіональні особливості. *Економіка та право*. 2024. № 1 (68). С. 71—83. DOI: 10.15407/econlaw.2023.01.071.

References

1. Adamenko, A.S. (2019), "The essence of behavioral finance and its relationship with other sciences", available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/71.pdf> (Accessed 16 January 2026).

2. State Statistics Service of Ukraine (2026), "Data Bank", available at: <https://stat.gov.ua/explorer?md5=f3216a67ffe1962988c90249b54a6490> (Accessed 16 January 2026).

3. Dubyna, M.V., Tarasenko, O.O. and Tarasenko, A.V. (2021), *Formuvannya depozytnoi povedinky domohospodarstv na rynku finansovykh posluh Ukrainy* [Formation of deposit behavior of households in the financial services market of Ukraine], TOV "Vydavnychiy dim "Buk Druk", Zhytomyr, Ukraine.

4. Yermoshkina, O. (2025), "Behavioral aspects of financial decision-making: transformation of priorities under crisis conditions", *Stiikist finansovoi systemy*

Ukrainy: vid finansovoi osvity do tsyfrovoykh innovatsii [Sustainability of the financial system of Ukraine: from financial education to digital innovations], FOP Shpak V.B., Lviv, Ukraine, available at: https://www.researchgate.net/publication/395469940_Povedinkovi_aspekti_prijnatta_f finansovih_risen_transformacia_prioritetiv_v_krizovih_umovah (Accessed 16 January 2026).

5. Kachula, S.V. and Lysiak, L.V. (2023), "Credit and deposit behavior of households in Ukraine as a component of ensuring their financial stability", *Ahrosvit*, vol. 16, pp. 11—19. <https://doi.org/10.32702/23066792.2023.16.11>.

6. Korobkova, O. (2024), "How the war affected deposits and what the banking system expects in the deposit market", NABU, available at: <https://nabu.ua/ua/olena-korobkova-47.html> (Accessed 16 January 2026).

7. Mazhara, H.A. and Kapustian, V.O. (2019), "Hyperbolic discounting in the behavior of economic agents with different cognitive functions", *Modern Economics*, vol. 17, pp. 133—138. [https://doi.org/10.31521/modecon.V17\(2019\)-21](https://doi.org/10.31521/modecon.V17(2019)-21).

8. Matskiv, V.V., Shchur, R.I. and Kokhan, I.V. (2024), "The role of artificial intelligence in the transformation of the economy and financial system of Ukraine in the conditions of post-war recovery", *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, vol. 2, n. 3 (58), pp. 57—76. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.-2024.3\(58\).327139](https://doi.org/10.18524/2413-9998.-2024.3(58).327139).

9. National Bank of Ukraine (n.d.), "Financial sector statistics", available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#1ms> (Accessed 5 January 2026).

10. Nikiforov, P.O. and Marych, M.H. (2022), *Povedinkovi finansy* [Behavioral finance], Chernivetskyi natsionalnyi universytet im. Yu. Fedkovycha, Chernivtsi, Ukraine.

11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On amendments to certain laws of Ukraine regarding ensuring the stability of the household deposit guarantee system", *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, no. 26, art. 213, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2180-20#Text> (Accessed 16 January 2026).

12. Pshyk, B.I., Druhov, O.O. and Hrudzevych, U.Ya. (2024), "Financial behavior of households under economic instability in Ukraine: general trends and regional aspects", *Efektivna ekonomika*, vol. 11. <https://doi.org/10.32702/23072105.2024.11.13>.

13. Sereda, O.O. (2023), "Behavioral aspects of financial security of households", *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 4 (84), pp. 138—143. <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-84-21>.

14. Sytnyk, N.S. and Foltovych, D.R. (2024), "The state of financial security of households in Ukraine under war conditions", *Biznes Inform*, vol. 4, pp. 230—237. <https://doi.org/10.32983/22224459.2024.4.230237>.

15. Storonianska, I.Z. and Benovska, L.Ya. (2024), "Financial behavior of the population under war conditions: regional features", *Ekonomika ta pravo*, vol. 1 (68), pp. 71—83. <https://doi.org/10.15407/econlaw.-2023.01.071>.

Отримано редакцією журналу / Received: 21.02.26

Процеженовано / Revised: 02.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

О. В. Кокорєва,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9918-2278>
Є. Д. Сафонова,
студентка спеціальності менеджмент, освітньої програми "Бізнес-адміністрування"
Херсонський національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-9267-3960>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.257

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ДРАЙВЕР ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ

O. Kokorieva,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Tourism, Kherson National Technical University
Y. Safonova,
Student, Program of Business Administration, Kherson National Technical University

ORGANIZATIONAL CULTURE AS A STRATEGIC DRIVER OF MANAGEMENT EFFECTIVENESS

Стаття присвячена комплексному аналізу організаційної культури як стратегічного інструменту сучасного менеджменту, що суттєво впливає на підвищення ефективності діяльності організацій. Розглянуто еволюцію концепції організаційної культури, її ключові компоненти, функції та механізми впливу на поведінку персоналу, мотивацію, інноваційність та загальну продуктивність. На основі систематизації теоретичних підходів (моделі Е. Шейна, К. Камерона та Р. Квінна, Г. Хофстеде) та емпіричних досліджень останніх років доведено, що сильна, узгоджена організаційна культура сприяє зниженню плинності кадрів, посиленню згуртованості колективу, адаптації до змін зовнішнього середовища та досягненню стійких конкурентних переваг. Особливу увагу приділено мотиваційній функції культури, її ролі в забезпеченні якості трудового життя та довгостроковому ефекту порівняно з традиційними методами стимулювання. Проаналізовано зарубіжний досвід (США, Йорданія, Колумбія, Сінгапур, Саудівська Аравія, Великобританія) та українську практику (державний сектор, транспортні підприємства, фінансові установи), виявлено специфіку імплементації в умовах цифровізації та постпандемійної реальності. Запропоновано практичні рекомендації щодо діагностики (зокрема за моделлю OCAI), формування та трансформації культури для українських підприємств з урахуванням національних особливостей. Підкреслено, що інвестиції в організаційну культуру забезпечують "управлінський виграш" з мінімальними матеріальними витратами, сприяючи інноваційному розвитку та сталому зростанню. Дослідження базується на синтезі теоретичних моделей та емпіричних даних, підтверджуючи позитивний вплив культури на продуктивність персоналу та організаційну ефективність.

The article is devoted to a comprehensive analysis of organizational culture as a strategic tool of modern management that significantly influences the efficiency of organizations. The evolution of the concept of organizational culture, its key components, functions and mechanisms of influence on staff behavior, motivation, innovativeness and overall productivity are considered. Based on the systematization of theoretical approaches (models of E. Schein, K. Cameron and R. Quinn, G. Hofstede) and empirical studies of recent years, it is proven that a strong, coherent organizational culture contributes to reducing staff turnover, strengthening team cohesion, adaptation to changes in the external environment and achieving sustainable competitive advantages. Special attention is paid to the motivational function of culture, its role in ensuring the quality of working life and long-term effect compared to traditional stimulation methods. Foreign experience (USA, Jordan, Colombia, Singapore, Saudi Arabia, UK) and Ukrainian practice (public sector, transport enterprises, financial institutions) are analyzed, the specifics of implementation in the conditions of digitalization and post-pandemic reality are identified. Practical recommendations are proposed for diagnostics (in particular according to the OCAI model), formation and transformation of culture for Ukrainian enterprises taking into account national peculiarities. It is emphasized that investments in organizational culture provide a "management win" with minimal material costs, contributing to innovative development and sustainable growth. The study is based on the synthesis of theoretical models and empirical data, confirming the positive impact of culture on staff productivity and organizational efficiency. Organizational culture is considered as a sphere of organizational reality that includes material and virtual resources, work results, interpersonal relationships and interdependent phenomena and processes. In three separate cultural spaces — production, economic and social — resources and partial results are transformed into final products through targeted personnel actions. Knowledge of the peculiarities of organizational culture allows assessing the degree of stability of the organization, its competitiveness, predicting possible directions of management decisions, and contributing to the achievement of planned results. The problem of building organizational culture as a foundation for increasing the competitiveness of a modern enterprise is extremely relevant. Only by building an organizational culture of the appropriate level can we expect an increase in staff productivity and management efficiency. The article systematizes the functions of organizational culture and provides a detailed description of its motivational function. Organizational culture permeates the entire organization both vertically and horizontally, being both a product of the enterprise's vital activity and a factor that determines the parameters of the efficiency of such activity. The motivational function is one of the most important, as it ensures the unification of personnel around meaningful goals, encourages creative and effective work for the benefit of oneself and the organization. It is related to the needs and values of employees, creates a motivational field, allows quantitative measurement of the effectiveness of culture and the return on investment in its formation and change. The motivational function is realized through means: the mission and strategy of the firm, socio-psychological climate, management style, image and brand (employer and product), traditions and rituals, ethics of activity, communication system (feedback, information channels), labor discipline. The difference from traditional motivation: orientation to long-term effect, motivation by the work itself, alignment with cultural values, ensuring the quality of work life. Empirical studies from 2020–2025 confirm a positive correlation between strong culture and employee performance, with mediation through high-performance work systems, leadership and support mechanisms.

Ключові слова: організаційна культура, менеджмент, ефективність, мотивація, конкурентоспроможність, інновації, цінності, управління персоналом, OCAI, трансформація культури.

Key words: organizational culture, management, efficiency, motivation, competitiveness, innovations, values, personnel management, OCAI, culture transformation.

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

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки та посилення конкуренції ефективність менедж-

менту визначається не лише матеріальними ресурсами чи технологіями, а передусім людським капіталом та нематеріальними активами. Організаційна культура виступає одним з найпотужніших інструментів, що формує поведінку працівників, забезпечує їхню залученість, знижує опір змінам та сприяє досягненню стратегічних цілей. Проблема полягає в

тому, що в багатьох українських організаціях, особливо в державному секторі та традиційних галузях, культура сприймається як вторинний фактор, що призводить до низької мотивації, високої плинності кадрів, конфліктів та втрати конкурентоспроможності. Водночас емпіричні дослідження останніх років демонструють, що сильна культура безпосередньо корелює підвищенням продуктивності, посиленням організаційної стійкості та інноваційності. Ця проблема тісно пов'язана з науковими завданнями вивчення людського фактора в менеджменті, ролі нематеріальних активів у сталому розвитку та практичними аспектами оптимізації управління в умовах невизначеності. Знання особливостей організаційної культури дозволяє оцінити стабільність організації, прогнозувати реакцію на кризи та досягати результатів з мінімальними витратами.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні основи організаційної культури закладено в роботах Е. Шейна (рівні культури: артефакти, цінності, базові припущення), К. Камерона та Р. Квінна (Competing Values Framework з чотирма типами: кланова, адхократична, ієрархічна, ринкова), Г. Хофстеде (національні виміри). Сучасні емпіричні дослідження 2020—2025 рр. підтверджують вплив культури на продуктивність. Зокрема, в ІТ-секторі Йорданії стратегічний акцент та толерантність до ризиків позитивно впливають на успіх проєктів [6]. У колумбійській філії багатонаціональної компанії культура клану посилює співпрацю та мотивацію [7]. У Сінгапурі стратегії довіри, трансформаційного лідерства та зворотного зв'язку будують високоефективну культуру [9].

В Україні дослідження фокусуються на державному секторі Шапша М.Д., де культура перетворює ресурси в продукти в трьох просторах [1], мотиваційній функції Харчишина О.В. [2], сучасному трактуванню концепції Касич А.О., Хижняк С.С. [5]. Аналіз корпоративної культури в транспортній галузі показує її роль як стратегічного інструменту. У публічному управлінні культура забезпечує результативність через лідерство та мотивацію.

Нерозв'язаними залишаються питання адаптації зарубіжних моделей (зокрема OCAI) до українських реалій цифрової економіки, кількісна оцінка впливу на ефективність менеджменту в різних галузях, роль культури в постпандемійній трансформації та інтеграція з HR-системами високої продуктивності, чому присвячено цю статтю.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою є комплексний аналіз організаційної культури як інструменту підвищення ефективності менеджменту з теоретичним обґрунтуванням, емпіричним підтвердженням та практичними рекомендаціями.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких завдань:

- розкрити еволюцію концепції та ключові моменти;
- систематизувати функції та механізми впливу культури;
- проаналізувати емпіричні дані щодо впливу на продуктивність;
- запропонувати алгоритм діагностики та трансформації для українських організацій;
- визначити перспективи подальших досліджень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Організаційна культура являє собою складну систему спільних цінностей, норм поведінки, базових переконань, символів, ритуалів і усталених шаблонів дій, які разом формують унікальну ідентичність організації та визначають, яким саме чином її члени досягають поставлених цілей. Ця система не є чимось статичним — вона постійно розвивається під впливом внутрішніх процесів і зовнішнього середовища.

Едгар Шейн, один із найвідоміших дослідників організаційної культури, запропонував трирівневу модель її структури. Найвищий, найбільш помітний рівень складають видимі артефакти. До них належать дизайн офісів, корпоративний дрес-код, логотипи, стиль оформлення приміщень, особливості мови спілкування в організації та навіть те, як проводяться наради чи святкування. На середньому рівні розташовані задекларовані цінності — це ті принципи та ідеали, які організація офіційно проголошує у своїх місіях, стратегіях, кодексах поведінки та публічних заявах керівництва. Найглибший і найважливіший рівень — це невидимі базові припущення. Вони існують на підсвідомому рівні, рідко артикуються, але саме вони визначають, що в організації вважається "нормальним", "правильним" чи "неприпустимим". Саме ці припущення найскладніше змінити.

Інший популярний підхід до класифікації організаційних культур запропонували Кім Камерон та Роберт Квінн у рамках моделі Competing Values Framework, яка лежить в основі інструменту OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Ця модель будується на двох ключових осях. Перша вісь відображає ступінь гнучкості або стабільності в організації. Друга вісь показує, куди спрямований основний фокус — всередину (на внутрішні процеси, людей, згуртованість) чи назовні (на ринок, клієнтів, результати). Завдяки перетину цих осей виділяють чотири основні типи культури. Кланова культура нагадує велику сім'ю — в ній панують довіра, лояльність, командний дух і турбота про працівників. Адхократична культура орієнтована на інновації, креативність, ризик і швидку адаптацію до змін. Ієрархічна культура характеризується чіткими правилами, процедурами, контролем і стабільністю. Ринкова культура ставить у центр досягнення конкретних результатів, конкуренцію, орієнтацію на клієнта та вимірювані показники успіху. Порівняльна характеристика чотирьох типів організаційної

Таблиця 1. Порівняльна характеристика чотирьох типів організаційної культури за моделлю Competing Values Framework (OCAI)

Характеристика	Кланова культура (Clan)	Адхократична культура (Adhocracy)	Ієрархічна культура (Hierarchy)	Ринкова культура (Market)
Домінуючі атрибути	Сім'я, командна робота, лояльність, турбота про людей [7]	Динамічність, підприємливість, креативність, ризик [6]	Правила, стабільність, контроль, формалізація [1], [5]	Результати, конкуренція, досягнення цілей, клієнтоорієнтованість [4]
Стиль лідерства	Наставник, фасилітатор, «батько/мати» [7]	Інноватор, візіонер, підприємець [6]	Координатор, організатор, контролер [5]	Конкурент, вимогливий, орієнтований на результат [4]
Управління персоналом	Командна робота, участь, консенсус [7]	Індивідуальна ініціатива, експерименти [6]	Чіткі процедури, стабільність, ієрархія [1], [5]	Конкуренція, досягнення, акцент на продуктивність [4]
Склеюючий фактор (glue)	Лояльність, традиції, довіра [7]	Інновації, прагнення до зростання [6]	Формальні правила, стабільність [5]	Акцент на перемогу, ринкові показники [4]
Стратегічні пріоритети	Розвиток людей, згуртованість [7]	Інновації, адаптивність, швидкі зміни [6]	Ефективність, контроль, передбачуваність [1], [5]	Частка ринку, прибуток, конкурентна перевага [4]
Критерії успіху	Задоволеність працівників, командний дух [7]	Нові продукти, креативні рішення [6]	Ефективність процесів, стабільність [5]	Частка ринку, прибутковість, перемога над конкурентами [4]
Приклади впливу на ефективність	Посилення співпраці та мотивації в багатонаціональних командах [7]	Підвищення успіху IT-проектів через толерантність до ризиків [6]	Позитивний зв'язок з ефективністю державних установ [5]	Позитивний вплив на продуктивність у логістиці [4]

Джерело: сформовано автором на основі [1, 4, 5, 6, 7].

культури за моделлю Competing Values Framework (OCAI) відображена в таблиці 1.

Функції організаційної культури можна поділити на дві великі групи — внутрішні та зовнішні. До внутрішніх функцій належать:

- інтеграційна (об'єднання працівників навколо спільних цілей);
- мотиваційна (стимулювання до продуктивної та творчої праці);
- інноваційна (створення умов для появи нових ідей);
- регулятивна (встановлення норм поведінки й контролю за їх дотриманням).

Зовнішні функції — це адаптаційна (допомога організації пристосовуватися до змін зовнішнього середовища) та іміджева (формування позитивного образу компанії в очах клієнтів, партнерів і суспільства).

Особливе місце серед усіх функцій займає мотиваційна. Саме вона створює внутрішній мотиваційний простір, у якому особисті цілі працівників гармонійно узгоджуються з організаційними завданнями. На відміну від традиційних методів стимулювання (премії, надбавки, покарання), мотиваційна функція культури діє через сенс роботи, відчуття приналежності до чогось важливого, внутрішнє задоволення від процесу та результату діяльності. Вона реалізується через низку конкретних

механізмів: чітко сформульовану місію та стратегію компанії, сприятливий соціально-психологічний клімат, стиль лідерства, який відповідає цінностям організації, усталені традиції та ритуали, ефективну систему внутрішніх комунікацій, зворотний зв'язок, етичні стандарти поведінки. Такий підхід забезпечує довгостроковий ефект, орієнтує людей на внутрішні потреби вищого рівня (за А. Маслоу — повага, самореалізація) і сприяє підвищенню якості трудового життя в цілому.

Механізми впливу організаційної культури на поведінку та ефективність працівників досить різноманітні. Серед них особливо важливі процеси соціалізації нових співробітників, коли вони поступово засвоюють "неписані правила" організації. Велику роль відіграє лідер — він є головним носієм і транслятором культури. Ритуали (корпоративні свята, нагородження, проводи на пенсію), символи (логотипи, слогани, фірмовий стиль) та регулярний зворотний зв'язок також суттєво впливають на сприйняття культури. Дослідження Gallup, Harvard Business Review (HBR), McKinsey & Company та Denison Consulting показують, що сильна, узгоджена організаційна культура здатна знижувати плинність кадрів на 20—30 %, суттєво підвищувати рівень залученості працівників та покращувати адаптивність організації до зовнішніх змін.

Емпіричні дані, отримані в період 2020—2025 років, підтверджують ці висновки на практиці. Наприклад, у сфері логістики іноземних компаній виявили, що п'ять ключових факторів культури — переконання працівників, фокус на розвитку людини, стиль лідерства, домінуючі цінності та характер відносин із зовнішнім середовищем — мають статистично значущий позитивний вплив на продуктивність праці [4]. У Саудівській Аравії дослідники встановили тісний зв'язок між елементами культури (здатністю до управління змінами, орієнтацією на досягнення цілей, командною роботою та загальною силою культури) і показниками ефективності державних установ [5]. У Великобританії культура впливає на продуктивність через такі практики, як ретельний підбір персоналу, акцент на командній роботі та чіткі можливості для кар'єрного зростання [6].

В Україні ситуація дещо відрізняється залежно від сектору. У державному управлінні організаційна культура відіграє роль механізму, який перетворює наявні ресурси (фінансові, кадрові, інформаційні) на конкретні соціальні продукти — послуги для населення, реалізацію державних програм, забезпечення соціального захисту [1]. У транспортній галузі культура виступає потужним інструментом управління персоналом, що допомагає координувати дії великої кількості працівників у складних логістичних ланцюгах [4]. У цифровій економіці організаційна культура стає одним із вирішальних факторів, що визначають здатність компанії швидко впроваджувати нові технології та адаптуватися до швидких змін ринку [4].

Зарубіжний досвід також дає цінні уроки. У Йорданії, зокрема в IT-сфері, толерантність до ризиків і підтримка ініціативи з боку керівництва суттєво підвищують успіх проєктів [6]. У Колумбії кланова культура сприяє кращій співпраці та вищій мотивації в багатонаціональних командах [7]. У Сінгапурі акцент на довірі, трансформаційному лідерстві та системах високоефективної роботи (HPWS) дозволяє досягати виняткових результатів [9].

Для українських організацій можна запропонувати такі практичні рекомендації. По-перше, проводити регулярну діагностику культури за допомогою інструменту OCAI, який оцінює шість ключових характеристик: домінуючі атрибути організації, стиль лідерства, управління персоналом, склеюючий фактор, стратегічні пріоритети та критерії успіху. По-друге, трансформацію культури слід проводити поетапно: спочатку аналізувати поточний стан, потім визначати бажаний профіль культури, що відповідає стратегії, і на решті розробляти конкретні заходи — перегляд місії, навчання лідерів, вдосконалення комунікацій, запровадження нових ритуалів. По-третє, важливо враховувати національні особливості — високий рівень колективізму, повагу до авторитету, орієнтацію на стабільність. По-четверте, ефективність змін потрібно постійно моніторити за допомогою KPI, таких як рівень залученості працівників, показники плинності кадрів, кількість поданих інноваційних пропозицій тощо.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження засвідчило, що в сучасному динамічному середовищі організаційна культура перестала сприйматися як сукупність декларативних гасел. Сьогодні це потужний інструмент стратегічного менеджменту, що виконує функції "невидимого регулятора" внутрішніх процесів. Вона забезпечує фундаментальні вектори розвитку компанії: мотивацію (через залученість до спільних сенсів), інтеграцію (створення єдиного комунікаційного простору), адаптацію (здатність швидко реагувати на зовнішні виклики) та інноваційність (стимулювання креативного мислення). Саме сильна культура стає фундаментом для стійкої ефективності, що дозволяє бізнесу витримувати кризи.

Установлено, що одним із найважливіших завдань культури є зниження соціальної та управлінської ентропії. Ентропія в організації проявляється через інформаційні шуми, внутрішні конфлікти, дублювання функцій та неефективне використання людського капіталу. Сильна корпоративна культура створює чіткі ціннісні орієнтири, які діють як фільтри для прийняття рішень. Коли кожен співробітник розуміє "код поведінки" компанії, потреба в жорсткому адміністративному контролі мінімізується. Це підвищує загальну конкурентоспроможність, оскільки дозволяє досягати високих результатів без надмірних витрат на бюрократичний апарат та складні системи нагляду.

Для України критично важливим є перехід від інтуїтивного формування культури до науково обгрунтованої діагностики. Пріоритетним інструментом тут виступає методика OCAI, розроблена К. Камероном та Р. Куїном. Вона дозволяє візуалізувати профіль організації і визначити розрив між поточним станом та стратегічними цілями.

Однак проста діагностика є недостатньою. Необхідна глибока адаптація зарубіжних моделей під український менталітет, воєнний стан та економічну специфіку. Це передбачає інтеграцію культури з HR-системами високої продуктивності (HPWP). Культура має бути інтегрована в кожен етап життєвого циклу працівника: від рекрутингу (відбір за цінностями) до системи мотивації та оцінки результатів, де етика та цінності мають таку ж вагу, як і KPI.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на проведення лонгітюдних емпіричних аналізів галузевої специфіки (IT, виробництво, держсектор), розробку національних метрик кількісного оцінювання впливу культури на ефективність, а також на вивчення трансформації управлінських моделей в умовах гібридної роботи та інтеграції штучного інтелекту. Особливої уваги потребує дослідження медіативної ролі лідерства та цифровізації HR-процесів, що забезпечить адаптацію глобальних методологій, зокрема OCAI, до специфічних викликів та динаміки розвитку українського бізнес-середовища.

Література:

1. Шапша М. Д. Організаційна культура як фактор підвищення ефективності управління в органах держав-

ної влади (на прикладі Департаменту соціального захисту населення ХОДА). Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції "Сталий розвиток міст" (80-та студентська науково-технічна конференція). 2019. № 3. С. 127–128 URL: <http://eprints.kname.edu.ua/52829/1/%D1%873-128-129.pdf> (дата звернення: 15.02.2026).

2. Харчишина О. В. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу підприємства. Вісник Державного агроекологічного університету. 2008. № 1. С. 226—235. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/8421/> (дата звернення: 16.02.2026).

3. Касич А. О., Хижняк С. Сучасне трактування концепції організаційної культури підприємства. Економіка та суспільство. 2020. № 22 С. 1—9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-71> (дата звернення: 15.02.2026).

4. Pham V. K., Vu T. N. Q., Phan T. T., Nguyen N. A. The Impact of Organizational Culture on Employee Performance: A Case Study at Foreign-Invested Logistics Service Enterprises Approaching Sustainability Development. Sustainability. 2024. Vol. 16, Iss. 15. Art. 6366. pp. 1—18. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16156366> (дата звернення: 18.02.2026).

5. The impact of organizational culture on job performance: a study of Saudi Arabian public sector work culture. Problems and Perspectives in Management. 2018. Vol. 16, Iss. 3. pp. 207—218. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(3\).2018.17](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(3).2018.17) (дата звернення: 18.02.2026).

6. Bany Mohammed A., Alsafadi Y., Al-Okaily M., Al-Hyasat H., Al-yahya Y., Masa'deh R. Exploring the impact of organizational culture on the performance of information technology projects in Jordanian organizations. Telematics and Informatics Reports. 2025. Vol. 19. Art. 100210. pp. 1—10. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772503025000258> (дата звернення: 17.02.2026).

7. Sindakis S., Kitsios F., Kamariotou M., Aggarwal S., Cuervo W. J. M. The effect of organizational culture and leadership on performance: A case of a subsidiary in Colombia. Journal of General Management. 2024. Vol. 49, Iss. 2. С. 83—98. DOI: <https://doi.org/10.1177/03063070231193245> (дата звернення: 18.02.2026).

8. Mingaleva Z., Deputatova L., Akberov K. Organizational Culture Management as an Element of Innovative and Sustainable Development of Enterprises. Sustainability. 2022. Vol. 14, Iss. 10. Art. 6289. pp. 1—28. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14106289> (дата звернення: 17.02.2026).

9. Lapshun A. High-Performance Organizational Culture and Corporate Success. Doctoral dissertation. Walden University, 2020. URL: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=10668&context=dissertations> (дата звернення: 18.02.2026).

10. Васіна А. Ю. Організаційна культура як складова системи управління персоналом підприємства. Економіка та суспільство. 2016. № 5. С. 211—215. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/703> (дата звернення: 18.02.2026).

References:

1. Shapsha, M. D. (2019), "Organizational culture as a factor in improving management efficiency in public authorities (on the example of the Department of Social Protection of the Population of Kharkiv Regional State

Administration)", Materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference "Sustainable Development of Cities" (80th Student Scientific and Technical Conference), vol. 3, pp. 127—128. Available at: <http://eprints.kname.edu.ua/52829/1/%D1%873-128-129.pdf> (Accessed 15 February 2026).

2. Kharchyshyna, O. V. (2008), "Organizational culture as a factor of personnel motivation at the enterprise", Visnyk Derzhavnoho ahroekolohichnoho universytetu, vol. 1, pp. 226—235. Available at: <https://eprints.zu.edu.ua/8421/> (Accessed 16 February 2026).

3. Kasych, A. O. and Khyzhniak, S. S. (2020), "Modern interpretation of the concept of organizational culture of the enterprise", Ekonomika ta suspil'stvo, no. 22, pp. 1—9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-71> (Accessed 15 February 2026).

4. Pham, V. K., Vu, T. N. Q., Phan, T. T. and Nguyen, N. A. (2024), "The Impact of Organizational Culture on Employee Performance: A Case Study at Foreign-Invested Logistics Service Enterprises Approaching Sustainability Development", Sustainability, vol. 16, no. 15, art. 6366, pp. 1—18. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16156366>.

5. Saad, G. B. and Abbas, M. (2018), "The impact of organizational culture on job performance: a study of Saudi Arabian public sector work culture", Problems and Perspectives in Management, vol. 16, no. 3, pp. 207—218. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(3\).2018.17](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(3).2018.17).

6. Bany Mohammed, A., Alsafadi, Y., Al-Okaily, M., Al-Hyasat, H., Al-yahya, Y. and Masa'deh, R. (2025), "Exploring the impact of organizational culture on the performance of information technology projects in Jordanian organizations", Telematics and Informatics Reports, vol. 19, art. 100210, pp. 1—10. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772503025000258> (Accessed 17 February 2026).

7. Sindakis, S., Kitsios, F., Kamariotou, M., Aggarwal, S. and Cuervo, W. J. M. (2024), "The effect of organizational culture and leadership on performance: A case of a subsidiary in Colombia", Journal of General Management, vol. 49, no. 2, pp. 83—98. DOI: <https://doi.org/10.1177/03063070231193245>.

8. Mingaleva, Z., Deputatova, L. and Akberov, K. (2022), "Organizational Culture Management as an Element of Innovative and Sustainable Development of Enterprises", Sustainability, vol. 14, no. 10, art. 6289, pp. 1—28 DOI: <https://doi.org/10.3390/su14106289>.

9. Lapshun, A. (2020), "High-Performance Organizational Culture and Corporate Success", Doctoral dissertation, Walden University, Minneapolis, USA, Available at: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=10668&context=dissertations> (Accessed 18 February 2026).

10. Vasina, A. Yu. (2016), "Organizational culture as a component of the enterprise personnel management system", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 5, pp. 211—215, Available at: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/703> (Accessed 18 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 24.02.26

Процеженовано / Revised: 06.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

М. В. Жураковський,
аспірант кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-0531-4578>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.263

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

М. Zhurakovskiy,
PhD student of the Department of Business Economics and Entrepreneurship,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

MODERN APPROACHES TO ASSESSING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF ENTERPRISES

У статті здійснено поглиблений і системний аналіз сучасних наукових підходів до трактування поняття "інвестиційна привабливість підприємства" в умовах трансформаційних економічних процесів та зростання ролі інвестицій у забезпеченні сталого розвитку суб'єктів господарювання. Обґрунтовано, що інвестиційна привабливість є складною багатовимірною економічною категорією, яка формується під впливом сукупності фінансово-економічних, управлінських, ринкових, поведінкових, інституційних і соціально-політичних чинників.

У ході дослідження проаналізовано та узагальнено основні концепції, представлені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, які розглядають інвестиційну привабливість з позицій фінансової стійкості, прибутковості, ліквідності, ефективності управлінських процесів, якості корпоративного управління, ринкових позицій підприємства та його стратегічних перспектив розвитку. Особливу увагу приділено поведінковим і суб'єктивним аспектам інвестиційної діяльності, зокрема очікуванням інвесторів, рівню прийнятного ризику, індивідуальним пріоритетам і прогнозованим економічними вигодами. Підкреслено значення макроекономічного, регіонального та інституційного середовища, яке формує інвестиційний клімат та безпосередньо впливає на привабливість підприємств як об'єктів інвестування.

Узагальнення наявних підходів дозволило їх систематизувати за ключовими напрямками, а також виявити їхні переваги та обмеження з точки зору практичного застосування. На основі проведеного комплексного аналізу сформульовано авторське визначення інвестиційної привабливості підприємства, яке інтегрує об'єктивні показники результатів діяльності, суб'єктивні оцінки потенційних інвесторів, очікувані економічні вигоди та стратегічні перспективи розвитку з урахуванням зовнішніх умов функціонування.

Обґрунтовано, що інвестиційна привабливість є інтегральною та динамічною економічною категорією, яка відіграє ключову роль у процесі прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень, формуванні ефективної інвестиційної політики та забезпеченні сталого розвитку підприємств. Запропонований підхід розширює методологічні можливості оцінки інвестиційної привабливості та може бути використаний як на рівні окремих підприємств, так і при розробці державної та регіональної інвестиційної стратегії.

The article presents an in-depth and systematic analysis of modern scientific approaches to interpreting the concept of the investment attractiveness of an enterprise in the context of contemporary economic conditions. Special attention is paid to the multidimensional nature of this category, which is formed

under the influence of financial, economic, managerial, market, behavioral, institutional, and socio-political factors. The study emphasizes that investment attractiveness cannot be reduced solely to financial performance indicators, as it also reflects investors' expectations, risk perceptions, strategic priorities, and the external environment in which enterprises operate.

The research examines and generalizes the key concepts proposed by Ukrainian and foreign scholars, highlighting approaches that focus on financial stability, profitability, liquidity, efficiency of management processes, corporate governance quality, market positioning, and long-term development prospects. In addition, behavioral and subjective aspects of investment decision-making are analyzed, demonstrating the importance of individual investor preferences, tolerance to risk, and anticipated economic benefits. Considerable attention is devoted to macroeconomic, regional, and institutional conditions that shape the overall investment climate and directly affect the attractiveness of enterprises as potential investment objects.

Based on a comparative analysis of existing definitions, the article systematizes scientific approaches into several key directions and identifies their strengths and limitations. This comprehensive review provides a methodological basis for developing an integrated understanding of investment attractiveness as a dynamic and evolving economic category. As a result of the conducted analysis, the author formulates an original definition of the investment attractiveness of an enterprise, which combines objective indicators of economic activity with subjective investor assessments and expected returns, while also taking into account strategic development prospects and external environmental factors.

The article substantiates the role of investment attractiveness as an integral criterion in the process of making informed investment decisions and in shaping sustainable enterprise development. The proposed conceptual approach enhances the practical applicability of investment attractiveness assessments and can be used both at the enterprise level for strategic planning and at the macro level for improving investment policy and regulatory frameworks.

Ключові слова: інвестиційна привабливість, підприємство, інтегральна оцінка, фінансово-економічні показники, інвестор, стратегічні перспективи.

Key words: investment attractiveness, enterprise, integrated assessment, financial-economic indicators, investor, strategic prospects.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Інвестиційна привабливість підприємства є ключовим фактором розвитку економіки, ефективного функціонування ринків капіталу та формування стратегії сталого розвитку підприємств. В умовах динамічних економічних змін, глобалізації ринків, підвищеної конкуренції та коливань інвестиційних потоків здатність підприємства приваблювати інвестиції стає вирішальним фактором для забезпечення його стабільності та перспектив зростання.

Проблема визначення та оцінки інвестиційної привабливості підприємств є надзвичайно актуальною, оскільки сучасна економічна наука відзначає багатовимірний характер цієї категорії. Інвестиційна привабливість формується під впливом фінансово-економічних показників, ефективності управлінських процесів, ринкових позицій підприємства, соціально-політичного середовища та поведінкових факторів інвесторів.

Водночас існуючі підходи до визначення інвестиційної привабливості є неоднорідними та часто обмежуються окремими аспектами — фінансовим станом, ліквідністю, платоспроможністю чи ринковими перспек-

тивами. Недосконалість наявних підходів створює перешкоди в практичному використанні цього поняття для оцінки інвестиційної привабливості підприємств, що ускладнює формування ефективної інвестиційної політики як на рівні підприємства, так і на рівні держави.

Крім того, існує потреба у врахуванні динамічності інвестиційної привабливості, яка змінюється під впливом економічних, соціально-політичних, регіональних та поведінкових факторів. Ігнорування цих аспектів знижує точність оцінки та може призвести до неефективних інвестиційних рішень. Отже, розробка комплексного підходу до визначення інвестиційної привабливості підприємства, який інтегрує об'єктивні показники, суб'єктивні оцінки інвесторів та стратегічні перспективи розвитку, є актуальною науковою та практичною задачею.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематикою визначення та оцінки інвестиційної привабливості підприємств приділили увагу численні українські та зарубіжні вчені-економісти. Серед них варто виділити роботи І. А. Бланка [1], А. Г. Загороднього та

Г. А. Вознюка [2], В. О. Коюди, Т. І. Лепейко та О. П. Коюди [3], А. Касимової, Д. Касенової та К. Таджикибекової [4], А. Марчевки [5], А. Ахмедова [6], К. Йозефовіча [8].

Дослідження цих авторів показують, що інвестиційна привабливість підприємства розглядається як багатовимірна категорія, яка включає фінансово-економічні, управлінські, соціальні та поведінкові аспекти, а також очікування інвесторів і зовнішній контекст. Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, існує потреба у подальших дослідженнях, спрямованих на комплексне інтегрування суб'єктивних та об'єктивних показників, оцінку стратегічних перспектив розвитку підприємства та врахування динаміки економічного, соціально-політичного і регіонального середовища.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є розробка комплексного визначення інвестиційної привабливості підприємства, яке інтегрує фінансово-економічні, управлінські, соціально-політичні, ринкові та поведінкові аспекти, а також очікування потенційних інвесторів. Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

1. проаналізувати наукові підходи до визначення інвестиційної привабливості підприємства.

2. виявити ключові критерії та характеристики, що визначають рівень інвестиційної привабливості.

3. розробити авторське визначення інвестиційної привабливості підприємства, яке враховує об'єктивні показники, суб'єктивні оцінки інвесторів та стратегічні перспективи розвитку.

4. провести порівняльний аналіз авторського визначення з чинним законодавчим визначенням та оцінити його практичну значущість.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Питання інвестиційної привабливості підприємств є ключовим для прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень, оскільки від його оцінки залежить ефективність вкладень та стратегічний розвиток компаній. У науковій літературі існує чимало підходів до визначення цього поняття, що відображають різні аспекти діяльності підприємства та очікування інвесторів. Для систематизації наявних підходів у таблиці 1 наведено їхні основні характеристики, переваги та обмеження, що створює основу для

Таблиця 1. Наукові підходи до визначення "інвестиційна привабливість підприємств"

Бланк І.А. [1, с. 420]	Характеристики переваг та недоліків підприємства за допомогою системи показників прибутковості, фінансової стійкості, платоспроможності, обігу капіталу та активів, що дозволяє оцінити доцільність інвестування з урахуванням інтересів конкретного інвестора.
Загородній А.Г., Вознюк Г.А., Смовженко Т.С. [2, с. 358]	Узагальнення переваг та недоліків інвестування окремих об'єктів або напрямків з точки зору конкретного інвестора.
Ю. Г. Лисенко (праці на основі Омарова)	Інвестиційна привабливість товариства пов'язана з ефективністю інвестування в його акції та наявністю позитивного економічного ефекту.
В. О. Коюда, Т. І. Лепейко, О. П. Коюда [3, с. 166]	Інвестиційна привабливість як сукупність характеристик фінансово-господарської та управлінської діяльності підприємства у поєднанні з його перспективами розвитку та можливостями залучення інвестицій.
А. Касимова, Д. Касенова, К. Таджикибекова [4, с. 16]	Поняття «інвестиційна привабливість» стосується наявності певних інвестиційних умов, що впливають на переваги інвестора при виборі об'єкта для інвестування.
А. Марчевка [5, с. 3260]	Інвестиційна привабливість визначається як здатність забезпечити вибір інвестора на користь певного місця (ринку, регіону, сектора) для інвестування.
А. Ахмедов [6, с. 556]	Інвестиційну привабливість можна визначити як сукупність об'єктивних та суб'єктивних умов, що сприяють або перешкоджають інвестиційному процесу.
О. Гавруш, А. Кушкарук та Ю. Гавруш [7, с. 24]	Інвестиційна привабливість - узагальнена характеристика набору соціальних, економічних, організаційних, правових, політичних та соціокультурних передумов, що визначають привабливість держави для інвестування та є основою інвестиційного клімату.
К. Йозефовіч [8, с. 271]	Інвестиційна привабливість пов'язана з відповідністю очікуванням інвесторів щодо локальних переваг території, що характеризується сприятливими умовами для інвестиційної діяльності.
Момот Т.В. [9, с. 121]	Рівень задоволення фінансових, виробничих, організаційних та інших потреб або інтересів інвестора щодо конкретного акціонерного товариства.
Нападовська І.В. [10, с. 57]	Система потенційних можливостей отримання прибутку з метою досягнення економічної вигоди в майбутньому на основі результатів попередньої економічної діяльності потенційного об'єкта інвестування.
Петков Л., Проскурін В. [11, с. 143]	Сукупність об'єктивних та суб'єктивних умов, що сприяють або перешкоджають процесу інвестування в національну економіку на макро-, мезо- та мікрорівнях.
Пілітак А. [12, с. 83]	Інтегральна характеристика окремих підприємств як об'єктів майбутніх інвестицій з точки зору перспектив розвитку, ефективності використання активів, ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості.
Петухова О. М. [13]	Інтегральна характеристика об'єкта майбутніх інвестицій з точки зору перспектив розвитку, ефективності використання ресурсів і активів, їх ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та значення неформалізованих показників.
Саблук П.Т., Кісіль М.І., Куденська М.Ю. [14, с. 8]	Інтегральний набір критеріїв ефективності інвестиційних умов, що забезпечує особистий інтерес інвесторів у вкладенні капіталу.
Сталінська Е. [15, с. 68]	Інтегральний показник, що об'єднує комплекс формалізованих та неформалізованих критеріїв, які характеризують доцільність інвестування в потенційний об'єкт.
Бочаров В.В. [16, с. 61]	Наявність економічного ефекту від інвестування коштів у цінні папери (акції) при мінімальному рівні ризику.
Катан Л.І. [17, с. 23]	Здатність підприємства залучати відповідні обсяги та якість інвестиційних ресурсів, забезпечувати просте та розширене відтворення з метою сталого розвитку виробництва у соціально орієнтованій ринковій економіці.

Джерело: сформовано на основі [18, с.11—13].

подальшого аналізу та формулювання комплексного визначення інвестиційної привабливості підприємств.

Аналізуючи вищенаведені визначення інвестиційної привабливості, можна зробити висновок, що це поняття у науковій літературі розглядається як багатовимірна економічна категорія, що поєднує фінансово-економічні, управлінські, соціальні, поведінкові та ринкові аспекти діяльності підприємства, а також враховує очікування інвесторів і зовнішній контекст. Перш за все, значна частина авторів підкреслює суб'єктивну складову інвестиційної привабливості, що проявляється у виборі об'єкта інвестування та оцінці його переваг і ризиків конкретним інвестором. Так, І. А. Бланк, А. Г. Загородній і Г. А. Вознюк трактують інвестиційну привабливість як характеристику переваг і недоліків інвестування, оцінену з точки зору конкретного інвестора [1; 2]. У цих підходах акцент робиться на суб'єктивних очікуваннях щодо рівня прибутковості, допустимого ризику та строків інвестування, що демонструє, що інвестиційна привабливість не є абстрактною категорією, а формується через призму особистих пріоритетів і стратегій інвестора.

Подібні ідеї розвивають А. Касимова та А. Марчевка, які зосереджуються на виборі об'єкта або території інвестування залежно від індивідуальних пріоритетів інвестора. Так, для А. Касимової ключовим є формування переваг інвестора при виборі об'єкта, у свою чергу, А. Марчевка розширює концепцію на вибір ринку, регіону або сектору економіки [4; 5]. Цей підхід підкреслює важливість поведінкових факторів у прийнятті інвестиційних рішень, що включає як психологічні, так і стратегічні мотиви інвестора, оскільки оцінка об'єкта здійснюється на основі суб'єктивної перспективи та очікувань майбутніх доходів.

Інший підхід акцентує увагу на комплексній оцінці підприємства як об'єкта інвестування. В. О. Коюда, Т. І. Лепейко та О. П. Коюда, А. Пілітак, О. М. Петухова та П. Т. Саблук трактують інвестиційну привабливість як інтегральну характеристику, яка поєднує фінансово-господарські показники, управлінські процеси, ліквідність, платоспроможність та перспективи розвитку підприємства [3; 12; 13; 14;]. У таких визначеннях інвестиційна привабливість оцінюється не лише з погляду поточного стану підприємства, а й його стратегічних перспектив, включаючи здатність генерувати прибуток у майбутньому та забезпечувати стаке зростання. Е. Сталінська та А. Пілітак підкреслюють інтеграцію формалізованих і неформалізованих критеріїв, що дозволяє враховувати широкий спектр економічних, управлінських та соціальних факторів, а також враховувати якісні характеристики, які не піддаються прямій кількісній оцінці [12; 15].

Додатково, макроекономічний і соціально-політичний підхід розширює аналіз інвестиційної привабливості за межі окремого підприємства. А. Гавруша у співавторстві з Кушкаруком та Ю. Гавруш розглядають інвестиційну приваб-

ливість на рівні держави, включаючи соціальні, економічні, організаційні, правові, політичні та соціокультурні фактори, що формують інвестиційний клімат. Цей підхід важливий для оцінки комплексного впливу державної політики, регуляторних механізмів та інституційного середовища на інвестиційну активність. Аналогічно, Йозефовіч акцентує увагу на локальних перевагах територій, які забезпечують конкурентні переваги у формуванні інвестиційного потоку. Лисенко та Бочаров аналізують ефект інвестування в цінні папери та економічний результат від вкладень, що демонструє значимість оцінки не лише об'єкта, а й очікуваного ефекту від інвестицій, особливо у сфері фінансових ринків [16].

Поведінковий та перспективний аспекти інвестиційної привабливості представлені працями Момот, Напаровської та Носової, які акцентують увагу на задоволенні потреб інвестора, оцінці перспектив об'єкта та очікуваній економічній вигоді [9; 10]. Цей підхід демонструє, що інвестиційна привабливість має психологічний компонент, який визначається індивідуальними очікуваннями, оцінкою ризиків та перспектив розвитку підприємства. Іншими словами, інвестиційна привабливість постає як стратегічна категорія, яка дозволяє інтегрувати інтереси інвестора з потенційними можливостями підприємства або об'єкта інвестування.

Таким чином, усі підходи можна об'єднати та сформувати у п'ять основних напрямів: суб'єктивний підхід, що підкреслює очікування та вибір інвестора; комплексний підхід, що поєднує фінансово-економічні та управлінські характеристики; макроекономічний і соціально-політичний підхід, який враховує державний та регіональний контекст; поведінковий та перспективний підхід, що акцентує увагу на психологічних мотивах та очікуваних вигодах; інтегральний підхід, який поєднує всі вищезазначені аспекти та дозволяє отримати узагальнену оцінку інвестиційної привабливості (рисунк 1).

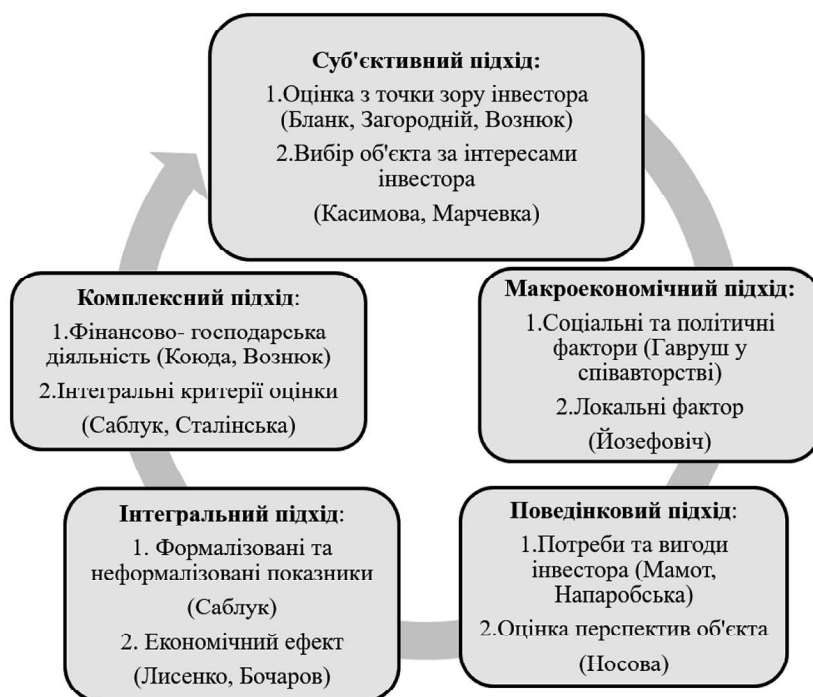


Рис. 1. Підходи до визначення інвестиційної привабливості

Джерело: сформовано автором.

На підставі проведеного комплексного аналізу можна сформулювати авторське визначення інвестиційної привабливості підприємства, яке враховує усі зазначені аспекти та підходи:

Інвестиційна привабливість підприємства — це багатокomпонентна та динамічна економічна категорія, що відображає рівень відповідності фінансово-економічного стану, ефективності управлінських процесів, ринкових позицій та стратегічних перспектив розвитку підприємства очікуванням потенційних інвесторів. Вона інтегрує об'єктивні показники діяльності, суб'єктивні оцінки інвесторів та потенційні вигоди, забезпечуючи оптимальне співвідношення очікуваної доходності та інвестиційного ризику в певний часовий проміжок, враховуючи при цьому соціально-політичний, регіональний та поведінковий контексти інвестування.

Авторське визначення інвестиційної привабливості підприємства, вирізняється комплексністю та багатокomпонентністю, оскільки охоплює фінансово-економічні показники, ефективність управлінських процесів, ринкові позиції та стратегічні перспективи розвитку підприємства. Такий підхід дозволяє розглядати інвестиційну привабливість не як ізольований показник, а як інтегровану категорію, що враховує взаємозв'язок різних аспектів діяльності підприємства та їхній вплив на рішення потенційних інвесторів. Визначення підкреслює динамічний характер інвестиційної привабливості, наголошуючи на її змінності в часі та залежності від конкретних економічних, соціально-політичних і регіональних умов, що має суттєве значення для оцінки інвестиційного ризику та очікуваної доходності. Крім того, запропоноване визначення інтегрує об'єктивні показники діяльності, суб'єктивні оцінки інвесторів та потенційні вигоди, що забезпечує більш повне відображення реальної інвестиційної привабливості підприємства та сприяє прийняттю обґрунтованих інвестиційних рішень.

Поряд із цим, чинне законодавство України містить власне визначення інвестиційної привабливості. Зокрема, відповідно до Наказу Агентства з питань запобігання банкрутства підприємств та організацій №22 "Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій" від 23 лютого 1998 року, інвестиційна привабливість підприємства визначається як: "рівень задоволення фінансових, виробничих, організаційних та інших вимог чи інтересів інвестора щодо конкретного підприємства, яке може визначатися чи оцінюватися значеннями відповідних показників, у тому числі інтегральної оцінки" [19]. Це визначення формально окреслює ключові складові інвестиційної привабливості та пропонує використання інтегральної оцінки як інструменту вимірювання.

Водночас аналіз чинного законодавчого визначення виявляє певні обмеження. Воно має загальний характер і не відображає динамічності інвестиційної привабливості, що змінюється під впливом економічних, соціально-політичних та регіональних факторів. Законодавче формулювання акцентує увагу лише на рівні задоволення вимог інвестора та інтегральній оцінці, не враховуючи стратегічні перспективи розвитку підприємства та поведінкові аспекти, які суттєво впливають на інвестиційне рішення. Таке визначення залишається достатньо формальним і не охоплює взаємозв'язок

об'єктивних показників діяльності та суб'єктивних очікувань інвесторів, що знижує його практичну значущість для комплексної оцінки підприємства.

Враховуючи зазначене, доцільно рекомендувати використання авторського визначення як основи для законодавчого закріплення поняття інвестиційної привабливості підприємства. Внесення такого визначення дозволить забезпечити більш точне та актуальне формулювання, що враховує сучасні економічні умови, динаміку ринків і потреби інвесторів, а також сприятиме підвищенню прозорості та ефективності інвестиційної діяльності в Україні.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведений аналіз наукових підходів до визначення інвестиційної привабливості підприємств показує, що це поняття є багатовимірним і включає фінансово-економічні, управлінські, соціальні, поведінкові та ринкові аспекти діяльності підприємства, а також враховує очікування інвесторів і зовнішні умови. Різні підходи можна об'єднати у п'ять основних напрямів: суб'єктивний, комплексний, макроекономічний і соціально-політичний, поведінковий та перспективний, інтегральний. На основі узагальнення існуючих визначень запропоновано авторське визначення інвестиційної привабливості, яке відображає її комплексність, динамічність та взаємозв'язок об'єктивних показників діяльності підприємства з очікуваннями інвесторів, що забезпечує більш повну оцінку та сприяє прийняттю обґрунтованих інвестиційних рішень.

Література

1. Бланк І. О. Інвестиційний менеджмент: навч. курс. Київ: Ельга-Ніка-Центр, 2002. 448 с.
2. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Партин Г.О. Інвестиційний словник: навч. посіб. Львів, 2005. 511 с.
3. Коюда В.О., Лепейко Т.О., Коюда О.П. Основи інвестиційного менеджменту: навч. посіб. Київ: Кондор, 2008. 340 с.
4. Kassymova A.G., Kassenova D.I., Tajibekova K.B. The concept of investment attractiveness. Prague. 2012. Vol. 3, No. 5. P. 16-18. URL: <https://www.proquest.com/openview/a197f380b7f641a187e5a028f37da6d4/1?cbl=2026680&pq-origsite=gscholar&utm>. (дата звернення: 30.12.2025).
5. Marchewka A. Applying Vector Measure Construction Method (VMCM) to analyze change dynamics of investment attractiveness of the region. Procedia Computer Science. 2021. Vol. 192. P. 3252—3261. URL: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.098>. (дата звернення: 30.12.2025).
6. Axmedov A. B. Increase the investment attractiveness of the region based on the development of investment marketing. Multidisciplinary Journal of Science and Technology. 2024. Vol. 4, No. 3. P. 556—560. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10897586>. (дата звернення: 30.12.2025).
7. Gavrysh V., Kukharuk O., Gavrysh S. Innovative determinants of investment attractiveness. Marketing of scientific and research organizations. 2022. Vol. 44, No. 2.

P. 21—40. URL: https://minib.pl/wp-content/uploads/2022/08/2-Gavrysh-Kukharuk-Gavrysh-_ang.pdf?utm_source. (дата звернення: 30.12.2025).

8. Jozefowicz K. Investment Attractiveness of Small Towns in Poland — Assessment of Available Labor Resources. *European research studies journal*. 2025. Vol. 28, No. 1, P. 265—287. URL: <https://doi.org/10.35808/ersj/3901>. (дата звернення: 30.12.2025).

9. Момот Т.В. Інвестиційна привабливість акціонерного товариства: удосконалення методики оцінки. *Економіка і регіон*. 2005. № 4 (35). С. 117—121.

10. Нападівська І.В. Теоретичні та методичні аспекти дослідження інвестиційної привабливості України. *Вісник ДонДует*. 2005. № 4 (28). С. 55—61.

11. Петкова Л., Проскурін В. Муніципальні інвестиції та кредити: навч. посіб. Київ: Кондор, 2006 158 с.

12. Пилипак А. Інвестиційна привабливість регіонів України: соціально-демографічний аспект. *Економіка України*. 2004. № 8. С. 82—85.

13. Петухова О.М. Інвестування: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 336 с.

14. Саблук П.Т., Кісіль М.І., Коденська М.Ю. та ін. Інвестиційна привабливість аграрно-промислового виробництва регіонів України / за ред. М.І. Кісіля, М.Ю. Коденської. Київ: ННЦ ІАЕ, 2005. 478 с.

15. Сталінська Е. Оцінка інвестиційної привабливості регіонів України. *Економіст*. 2003. № 9. С. 68—69.

16. Бочаров В. В. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Київ, 2000. 160 с.

17. Катан Л.І., Хорішко К.С. Оцінка інвестиційної привабливості підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 15. С. 22—24.

18. Sinelnikov V.M. and Zaika S.O. Concept and satisfaction of investment appropriation agricultural enterprises. P. 10—24. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/fb49514e-9ad1-43f2-8c25-1c2110b4cf3d/content>. (дата звернення: 30.12.2025).

19. Про затвердження Методики інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій: наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 23.02.1998 № 22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0214-98#Text>. (дата звернення: 30.12.2025).

References:

1. Blank, I. O. (2002), *Investytsiyni menedzhment* [Investment Management], Elha-Nika-Tsentr, Kyiv, Ukraine.

2. Zahorodnii, A. H., Vozniuk, H. L. and Partyn, H. O. (2005), *Investytsiyni slovyk* [Investment Dictionary], Lviv, Ukraine.

3. Koiuda, V. O., Lepeiko and T. I., Koiuda, O. P. (2008), *Osnovy investytsiinoho menedzhmentu* [Fundamentals of investment management], Kondor, Kyiv, Ukraine.

4. Kassymova, A.G., Kassenova, D.I. and Tajibekova K.B. (2012), "The concept of investment attractiveness", *Prague*, vol. 3, no. 5, pp. 16—18, available at: <https://www.proquest.com/openview/a197f380b-7f641a187e5a028f37da6d4/1?cbl=2026680&pq-origsite=gschol...> (Accessed 30 December 2025).

5. Marchewka, A. (2021), "Applying Vector Measure Construction Method (VMCM) to analyze change dynamics

of investment attractiveness of the region", *Procedia Computer Science*, vol. 192, pp. 3252—3261. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.098>.

6. Axmedov, A. B. (2024), "Increase the investment attractiveness of the region based on the development of investment marketing", *Multidisciplinary Journal of Science and Technology*, vol. 4, no. 3, pp. 556—560. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10897586>.

7. Gavrysh, V., Kukharuk, O. and Gavrysh, S. (2022), "Innovative determinants of investment attractiveness", *Marketing of scientific and research organizations*, vol. 44, no. 2, pp. 21—40, available at: https://minib.pl/wp-content/uploads/2022/08/2-Gavrysh-Kukharuk-Gavrysh-_ang.pdf?utm_source (Accessed 30 December 2025).

8. Jozefowicz, K. (2025), "Investment Attractiveness of Small Towns in Poland — Assessment of Available Labor Resources", *European research studies journal*, vol. 28, no. 1, pp. 265—287. <https://doi.org/10.35808/ersj/3901>.

9. Momot, T. V. (2005), "Investment attractiveness of a joint-stock company: improvement of assessment methodology", *Ekonomika i rehion*, vol. 4, no. 35, pp. 117—121.

10. Napadovska, I. V. (2005), "Theoretical and methodological aspects of studying the investment attractiveness of Ukraine", *Visnyk DonDuet*, vol. 4, no. 28, pp. 55—61.

11. Petkova, L. and Proskurin, V. (2006), *Munitsypalni investytsii ta kredyty* [Municipal investments and credits], Kondor, Kyiv, Ukraine.

12. Piliatiak, A. (2004), "Investment attractiveness of the regions of Ukraine: socio-demographic aspect", *Economy of Ukraine*, vol. 8, pp. 82—85.

13. Pietukhova, O. M. (2014), *Investuvannia* [Investment], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

14. Sabluk, P. T., Kisil, M. I. and Kodenska, M. Yu. (2005), *Investytsiina pryvablyvist ahrarno-promyslovoho vyrobnytstva rehioniv Ukrainy* [Investment Attractiveness of Agro-Industrial Production of the Regions of Ukraine], NNTs IAE, Kyiv, Ukraine.

15. Stalinska, E. (2003), "Assessment of investment attractiveness of the regions of Ukraine", *Ekonomist*, vol. 9, pp. 68—69.

16. Bocharov, V. V. (2000), *Investytsiyni menedzhment* [Investment Management], Kyiv, Ukraine.

17. Katan, L. I. and Khorishko, K. S. (2010), "Assessment of investment attractiveness of an enterprise", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 15, pp. 22—24.

18. Sinelnikov V.M. and Zaika S.O. "Concept and satisfaction of investment appropriation agricultural enterprises", pp. 10—24, available at: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/fb49514e-9ad1-43f2-8c25-1c2110b4cf3d/content> (Accessed 30 December 2025).

19. Agency for the Prevention of Enterprise Bankruptcy (1998), Resolution "On approval of the Methodology for integrated assessment of investment attractiveness of enterprises and organizations", *Ofitsiyni visnyk Ukrainy*, vol. 22.

Отримано редакцією журналу / Received: 10.02.26

Процесеновано / Revised: 19.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

S. Marchuk,
Postgraduate student,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-4217-1075>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.269

AI GOVERNANCE AS AN INTEGRAL COMPONENT OF BUSINESS PROCESS TRANSFORMATION

С. В. Марчук,
аспірант кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

УПРАВЛІННЯ ШТУЧНИМ ІНТЕЛЕКТОМ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

The article offers an in-depth and systematic analysis of the evolution of approaches to organizational governance in the era of digital transformation, emphasizing the structural reconfiguration of Business Process Management (BPM) under the influence of autonomous artificial intelligence (AI) systems. It reveals how AI governance has evolved from a static set of external ethical guidelines into a comprehensive operational environment that supports the traceability, auditability, and dynamic oversight of agentic workflows. The research highlights how the integration of autonomous agents reshapes managerial logic, allowing enterprises to transition from rigid control hierarchies to adaptive, outcome-driven systems where human expertise and algorithmic autonomy function in tandem. The study identifies key technological and methodological trends, including the rise of the "Agentic Enterprise," multi-agent orchestration hubs, and "AI action" economies, which illustrate the deep convergence between corporate governance and automated process execution. Methodologically, the paper employs an integrative review approach, synthesizing theoretical frameworks from recent BPM scholarship (2022–2025) with quantitative industry forecasts to model the "Agentic Enterprise" paradigm. This approach allows for the conceptual bridging of static governance theories with dynamic, future-state operational models, examining how structural, relational, and procedural governance mechanisms expand the capabilities of BPM beyond traditional automation. The article also synthesizes practical insights on the shift from "human-in-the-loop" to "human-on-the-loop" supervision, demonstrating how embedded governance impacts process resilience, trust, and the scalability of intelligent operations. Special attention is devoted to the challenges of the 2026 landscape, such as accountability gaps in multi-agent systems, the opacity of autonomous decision-making, and the risks of "hallucinations" in high-stakes workflows. To address these issues, the paper proposes a conceptual framework of embedded AI governance, where control points are integrated directly into the process lifecycle rather than applied as an external overlay. This model fosters sustainable transformation, operational transparency, and the emergence of "trust-as-a-service" capabilities that enable organizations to safely leverage the full potential of autonomous intelligence. The findings expand theoretical understanding of socio-technical management systems and provide actionable recommendations for reimagining organizational roles in an AI-saturated business environment.

У статті запропоновано глибокий та систематичний аналіз еволюції підходів до організаційного управління в еру цифрової трансформації з акцентом на структурну реконфігурацію управління бізнес-процесами (BPM) під впливом автономних систем штучного інтелекту (ШІ). Розкрито, як управління ШІ еволюціонує від статичного набору зовнішніх етичних настанов до комплексного операційного середовища, що підтримує простежуваність, аудитуваність та динамічний нагляд за агентними робочими процесами. Дослідження висвітлює, як інтеграція автономних агентів змінює управлінську логіку, дозволяючи підприємствам переходити від жорстких ієрархій контролю до адаптивних, орієнтованих на результат систем, де людська експертиза та алгоритмічна автономність функціонують у тандемі. Визначено ключові технологічні та методологічні тренди, зокрема становлення "Агентного підприємства" (Agentic Enterprise), хабів мультиагентної оркестрації та економік "дій ШІ" (AI action economies), що ілюструють глибоку конвергенцію між корпоративним управлінням та автоматизованим виконанням процесів. Методологічно в роботі застосовано підхід інтегративного огляду, який синтезує теоретичні засади новітніх досліджень у сфері BPM (2022–2025 рр.) та кількісні галузеві прогнози для моделювання парадигми "Агентного підприємства". Цей підхід уможливорює концептуальне поєднання статичних теорій управління з динамічними операційними моделями майбутнього, розкриваючи, як структурні, реляційні та процедурні механізми врядування розширюють можливості BPM за межі традиційної автоматизації. У статті також синтезовано практичні інсайти щодо переходу від нагляду типу "людина-в-контурі" (human-in-the-loop) до "людина-над-контуром" (human-on-the-loop), продемонстровано вплив вбудованого управління на операційну стійкість, довіру та масштабованість інтелектуальних операцій. Особливу увагу приділено викликам ландшафту 2026 року, таким як прогалини у підзвітності мультиагентних систем, непрозорість автономного прийняття рішень та ризики "галюцинацій" у критично важливих робочих процесах. Для вирішення цих питань запропоновано концептуальну структуру вбудованого управління ШІ, де контрольні точки інтегруються безпосередньо у життєвий цикл процесу, а не накладаються як зовнішній шар. Ця модель сприяє стійкій трансформації, операційній прозорості та появі можливостей "довіри як послуги" (trust-as-a-service), що дозволяють організаціям безпечно використовувати повний потенціал автономного інтелекту. Результати розширюють теоретичне розуміння соціотехнічних систем управління та надають дієві рекомендації для переосмислення організаційних ролей у бізнес-середовищі, насиченому ШІ.

Key words: AI governance, business process management, agentic enterprise, autonomous agents, operational resilience, multi-agent systems, embedded controls.

Ключові слова: управління штучним інтелектом, управління бізнес-процесами, агентне підприємство, автономні агенти, операційна стійкість, мультиагентні системи, вбудовані засоби контролю.

PROBLEM STATEMENT AND ITS RELATION TO IMPORTANT SCIENTIFIC AND PRACTICAL TASKS

The rapid diffusion of artificial intelligence (AI) technologies has fundamentally altered approaches to the design and transformation of business processes. AI is increasingly embedded not only as a decision-support tool but also as an autonomous actor capable of executing process activities, making recommendations, and triggering actions across operational, managerial, and customer-facing processes. As organizations adopt agentic systems, governance becomes a multi-stakeholder operating problem rather than just an internal company policy. At the same time, the growing role of AI in operational decision-making has intensified the relevance

of AI governance, understood as the system of principles, rules, roles, and control mechanisms that guide the development, deployment, and use of AI systems. While AI governance is often discussed at societal or regulatory levels, firms face a critical gap: the need for an actionable internal governance decomposition. From a practical perspective, organizations that implement AI-driven process transformations without embedding governance mechanisms into process architectures face increased operational, legal, and reputational risks. This gap highlights the need to rethink AI governance as an internal structural element of process design — where governance is not "after the fact," but designed into the workflow. The rise of autonomous agents creates a fundamental conflict between deterministic process modeling — where

workflows follow fixed, pre-defined paths — and probabilistic AI agency, where workflows are emergent and non-deterministic. Traditional governance models rely on static checkpoints (gates) which are rendered obsolete by the speed and autonomy of agentic workflows. Consequently, this article addresses the critical theoretical gap regarding the design of dynamic control structures capable of governing non-deterministic business processes without stifling their efficiency.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

Academic discourse on the integration of AI into business architectures can be categorized into two distinct but converging streams: structural governance and processual transformation. The first stream focuses on the "entities" of governance. Enholm et al. (2023) and Ben Dhaou et al. (2025) provide the foundational decomposition of governance into objects (data, models, systems), laying the groundwork for assigning decision rights. Papagiannidis et al. (2025) expand this by arguing that effective governance requires a triad of structural, relational, and procedural practices to ensure responsible adoption.

The second stream, processual transformation, addresses the flow of work. Rosemann et al. (2024) identify three essential drifts in BPM — adaptivity, data intensity, and AI-infusion — arguing that processes are becoming fluid entities that require traceability "baked in" to the lifecycle. Pisoni & Moloney (2024) operationalize this by proposing embedded control points within the BPM lifecycle itself.

Complementing these streams, recent scholarship anchors governance in ethical and regulatory frameworks. Bello y Villarino & Bronitt (2024) demonstrate that compliance is fundamentally a process management issue, while Madanchian & Taherdoost (2025) and Ghosh et al. (2025) emphasize the risks inherent in algorithmic autonomy.

Despite these contributions, a gap remains in unifying these perspectives. Existing research often treats governance as a static overlay rather than a dynamic component of the process architecture. This article seeks to bridge this gap by integrating the structural governance models into the adaptive process lifecycles described by Rosemann and others.

PURPOSE OF THE ARTICLE

The purpose of this article is to provide a theoretical justification for the role of AI governance in the transformation of business processes and to identify mechanisms for integrating governance principles into organizational process architectures.

MAIN RESEARCH FINDINGS AND DISCUSSION

The transition to the agentic era represents the empirical realization of agency theory in information systems, where the human principal delegates decision-making authority to an artificial agent. Unlike traditional software tools that wait for input, the research identifies that in 2026 the dominant paradigm will shift to a fully

agentic operating model. This projection is supported by Creatio company, whose analysis suggests that enterprise automation is moving toward autonomous execution [1]. Furthermore, the World Economic Forum argues that this shift requires a 360-degree governance approach to ensure systemic resilience [2]. In this model, autonomous agents possess the capacity to plan, reason, and execute end-to-end workflows without constant human intervention.

The evolution validates the essential drifts in BPM described by Rosemann et al., specifically the drift toward agency and autonomy, where processes act as independent entities rather than passive descriptions of work [3]. In this new environment, organizations do not merely use AI; they reorganize their operating models around it. The workforce structure evolves into a Work Twin model, where human employees lead digital teammates, shifting the managerial focus from task execution to outcome supervision. This transition creates an automation-augmentation paradox, where increasing autonomy requires more sophisticated, rather than less, human oversight to manage the expanded decision space.

Modern process transformation is no longer defined by isolated automation scripts but by the orchestration of multi-agent systems (MAS). In 2026, enterprises will utilize networks of specialized agents (e.g., a Sales Agent collaborating with a Legal Agent) that share context and dynamically divide tasks. To prevent fragmentation, CRM and BPM platforms have evolved into the orchestration hubs or the brain of the enterprise. These hubs maintain the shared memory and context required for agents to collaborate across functional silos (sales, service, marketing). This aligns with the governance of AI systems framework proposed by Enholm et al., who argue that governance must target the system architecture rather than just individual models [4].

The research highlights a fundamental shift in procurement and value measurement. Budgets are moving away from static SaaS licenses (paying for seats) toward AI action economies, where value is defined by the specific, autonomous outcomes delivered (e.g., resolved cases rather than software access). This necessitates a new governance layer focused on value attribution and algorithmic accountability.

To scale agentic systems responsibly, governance cannot be an external compliance overlay; it must be treated as a structural design element within the BPM lifecycle. This integration mirrors the framework proposed by Ben Dhaou et al., who emphasize that governance must be decomposed into specific objects — data, models, and systems — to remain effective [5]. It is recommended viewing these integration points as a cybernetic control loop, ensuring that governance is continuous rather than episodic:

— design phase (democratized control): no-code platforms have emerged as the primary engine for application development, allowing business teams to design processes using natural language. However, this democratization requires security-by-design frameworks where IT governs the ecosystem (the guardrails), while business users govern the logic. This mirrors the structural governance practices identified by Papagiannidis et al.,

Table 1. Comparative Analysis of the Evolution of AI Governance and Operating Models

Dimension	Co-pilot Era (2024)	Agentic Era (2026)
Operational logic	Assistive: requires human initiation and verification for every step	Autonomous: goal-oriented systems that plan and execute end-to-end tasks
Human role	Human-in-the-loop: the human is the pilot, performing the majority of the work	Human-on-the-loop: the human acts as an agent boss, focusing on high-level oversight and strategy
Governance model	Static compliance: document-based policies and manual checklists	Dynamic AgentOps: real-time monitoring, automated guardrails, and drift detection
Architecture	Siloed features: AI embedded as isolated features within legacy software	Orchestration hubs: multi-agent ecosystems coordinated through a central «brain»
Value metric	Productivity: measured by time saved on manual digital tasks	Outcomes: measured by business results and «AI actions» delivered

Sources: created based on [1; 3; 4; 6; 10; 11].

emphasizing clear role definition between technical and business stakeholders [6];

— execution phase (runtime oversight): high-autonomy workflows require formalized human-in-the-loop and human-on-the-loop checkpoints. Research indicates that trust in 2026 is achieved through explainability artifacts — audit logs that allow humans to trace why an agent made a specific decision, thus preventing hallucinations in critical paths. Such oversight mechanisms are essential to mitigate the algorithmic risks identified by Ghosh et al. and to address the ethical governance gaps highlighted by Madanchian & Taherdoost [7, 8];

— new organizational roles: governance is operationalized through the emergence of distinct roles such as Agent Ops teams, Agent Trainers, and Agent Supervisors. These roles are responsible for the procedural aspect of governance — monitoring agent performance, refining their knowledge base, and intervening during exceptions.

The transition from assistive (Co-pilot) to agentic AI requires a fundamental rethink of governance structures. As noted by Bello y Villarino & Bronitt, this necessitates a shift where corporate governance evolves from a legalistic compliance function into a proactive regulatory mechanism [9]. The following comparative analysis summarizes this shift (table 1).

CONCLUSIONS AND DIRECTIONS FOR FURTHER RESEARCH

The study demonstrates that business process transformation in 2026 has crossed a tipping point where AI governance is no longer a peripheral compliance activity but the foundational operating fabric of the enterprise. In an agentic economy, the most valuable AI feature is not speed, but trust. This trust is enabled only through clear auditability, explainability, and the relational alignment of stakeholders. Successful transformation requires that governance matures alongside AI adoption. It must shift from static, manual checks to embedded, automated guardrails that function in real-time. Organizations that

embed governance into the orchestration layer achieve higher strategic resilience. They can scale intelligent efficiency while maintaining accountability, effectively resolving the tension between autonomy and control.

Future research should focus on the empirical validation of these agentic frameworks in highly regulated sectors, such as community banking and the public sector, where the cost of error is high. Additionally, there is a critical need to develop quantitative indicators (KPIs) for assessing the effectiveness of AgentOps in transformed business processes, specifically measuring the return on trust and the reliability of autonomous decision-making.

Література:

- Rosemann, M. vom Brocke, J. Van Looy, A. and Santoro, F. (2024), "Business process management in the age of AI — three essential drifts", *Information Systems and e-Business Management*, <https://doi.org/10.1007/s10257-024-00689-9> (дата звернення: 6 лютого 2026).
- Enholm, I.M. Papagiannidis, E. Mikalef, P. and Krogstie, J. (2023), "Artificial Intelligence Governance For Businesses", *Information Systems Management*, vol. 40, no. 3, pp. 229—249.
- Papagiannidis, E. Mikalef, P. and Conboy, K. (2025), "Responsible artificial intelligence governance: A review and research framework", *The Journal of Strategic Information Systems*, <https://doi.org/10.1016/j.jsis.-2024.101885> (дата звернення: 6 лютого 2026).
- Pisoni, G. and Moloney, M. (2024), "Responsible AI-Based Business Process Management and Improvement", *Digital Society*, <https://doi.org/10.1007/s44206-024-00105-2> (дата звернення: 6 лютого 2026).
- Ben Dhaou, S. et al. (2025), "AI governance: a systematic literature review", *AI and Ethics*, <https://doi.org/10.1007/s43681-024-00653-w> (дата звернення: 6 лютого 2026).
- World Economic Forum (2024), "Governance in the Age of Generative AI: A 360° Approach for Resilient Policy and Regulation", <https://www.weforum.org/publica->

tions/governance-in-the-age-of-generative-ai-a-360-approach-for-resilient-policy-and-regulation/ (дата звернення: 6 лютого 2026).

7. Holmstrom, J. and Magnusson, J. (2025), "Navigating the organizational AI journey: The AI transformation framework", Business Horizons, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2025.01.002> (дата звернення: 6 лютого 2026).

8. Bello y Villarino, J.M. and Bronitt, S. (2024), "AI-driven corporate governance: a regulatory perspective", Griffith Law Review, <https://doi.org/10.1080/10383441.2024.2405752> (дата звернення: 6 лютого 2026).

9. Ghosh, A. et al. (2025), "Artificial intelligence in governance: recent trends, risks, challenges, innovative frameworks and future directions", AI & Society, <https://doi.org/10.1007/s00146-025-02312-y> (дата звернення: 6 лютого 2026).

10. Madanchian, M. and Taherdoost, H. (2025), "Ethical theories, governance models, and strategic frameworks for responsible AI adoption and organizational success", Frontiers in Artificial Intelligence, vol. 8, <https://doi.org/10.3389/frai.2025.1619029> (дата звернення: 6 лютого 2026).

11. Creatio (2025), "The 2026 Enterprise Automation Trends: Where Creatio's Vision Meets the Voice of Industry Innovators", <https://www.creatio.com/page/creatio-2026-enterprise-automation-trends> (дата звернення: 6 лютого 2026).

References:

1. Rosemann, M. vom Brocke, J. Van Looy, A. and Santoro, F. (2024), "Business process management in the age of AI — three essential drifts", Information Systems and e-Business Management, [Online]. <https://doi.org/10.1007/s10257-024-00689-9>.

2. Enholm, I.M. Papagiannidis, E. Mikalef, P. and Krogstie, J. (2023), "Artificial Intelligence Governance For Businesses", Information Systems Management, vol. 40, no. 3, pp. 229—249.

3. Papagiannidis, E. Mikalef, P. and Conboy, K. (2025), "Responsible artificial intelligence governance: A review and research framework", The Journal of Strategic Information Systems, [Online]. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2024.101885>.

4. Pisoni, G. and Moloney, M. (2024), "Responsible AI-Based Business Process Management and Improvement", Digital Society, [Online]. <https://doi.org/10.1007/s44206-024-00105-2>.

5. Ben Dhaou, S. et al. (2025), "AI governance: a systematic literature review", AI and Ethics, [Online]. <https://doi.org/10.1007/s43681-024-00653-w>.

6. World Economic Forum (2024), "Governance in the Age of Generative AI: A 360° Approach for Resilient Policy and Regulation", available at: <https://www.weforum.org/publications/governance-in-the-age-of-generative-ai-a-360-approach-for-resilient-policy-and-regulation/> (accessed 6 February 2026).

7. Holmstrom, J. and Magnusson, J. (2025), "Navigating the organizational AI journey: The AI transformation framework", Business Horizons, [Online]. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2025.01.002>.

8. Bello y Villarino, J.M. and Bronitt, S. (2024), "AI-driven corporate governance: a regulatory perspective", Griffith Law Review, [Online]. <https://doi.org/10.1080/10383441.2024.2405752>.

9. Ghosh, A. et al. (2025), "Artificial intelligence in governance: recent trends, risks, challenges, innovative frameworks and future directions", AI & Society, [Online]. <https://doi.org/10.1007/s00146-025-02312-y>.

10. Madanchian, M. and Taherdoost, H. (2025), "Ethical theories, governance models, and strategic frameworks for responsible AI adoption and organizational success", Frontiers in Artificial Intelligence, [Online], vol. 8. <https://doi.org/10.3389/frai.2025.1619029>.

11. Creatio (2025), "The 2026 Enterprise Automation Trends: Where Creatio's Vision Meets the Voice of Industry Innovators", available at: <https://www.creatio.com/page/creatio-2026-enterprise-automation-trends> (accessed 6 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 10.02.26

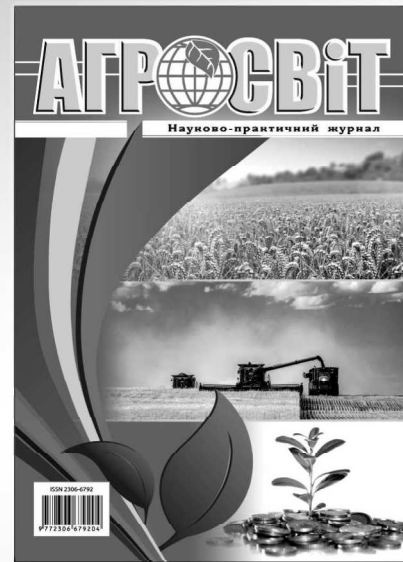
Прорецензовано / Revised: 18.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

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. В. Свір,

аспірант, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-7424-2308>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.274

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗМІН: ВІД АДАПТАЦІЇ ДО ПРОАКТИВНОГО РОЗВИТКУ

S. Svir,

Postgraduate student, Oles Honchar Dnipro National University

TRANSFORMATION OF ENTREPRENEURIAL MODELS UNDER INSTITUTIONAL CHANGE:
FROM ADAPTATION TO PROACTIVE DEVELOPMENT

У статті досліджується еволюція підприємницьких моделей в умовах інституційних змін, характерних для трансформаційних економік. Обґрунтовано, що підприємницькі моделі проходять три стадії розвитку: реактивна адаптація, стратегічне позиціонування та проактивний розвиток (інституційне підприємництво). Систематизовано фактори, що визначають перехід між стадіями, включаючи динамічні здібності фірм, контекстуальні умови та технологічні інновації. Запропоновано типологію підприємницьких моделей за ступенем проактивності в інституційному середовищі. Проведено порівняльний аналіз відповідних реактивних і проактивних підприємницьких стратегій за ключовими параметрами. На прикладі України показано, як цифрові та технологічні інновації, включаючи платформні моделі сучасного бізнесу та інструменти інституціоналізації криптоактивів, виступають каталізатором переходу підприємницьких структур від адаптації до проактивного формування нових ринків та інститутів.

The article examines the evolution of entrepreneurial models under conditions of institutional change characteristic of transformational economies. It is substantiated that entrepreneurial models undergo three developmental stages: reactive adaptation, strategic positioning, and proactive development (institutional entrepreneurship). The factors determining transitions between stages are systematized, including firms' dynamic capabilities, contextual conditions, and technological innovations. In the reactive adaptation stage, entrepreneurs respond to institutional deficiencies through informal mechanisms, short-term strategies, and internalization of risks, which allows survival but limits growth potential. During strategic positioning, firms begin to exploit institutional voids as market opportunities, developing business models specifically designed to function in environments of institutional uncertainty. At the proactive development stage, entrepreneurs act as institutional agents who not only adapt to the existing institutional framework but actively participate in shaping new rules, norms, and market structures. The concept of effectuation is applied to explain entrepreneurial decision-making under fundamental uncertainty typical of transformational economies, contrasting it with the causation logic prevalent in stable institutional environments. A typology of entrepreneurial models by degree of proactivity in the institutional environment is

proposed, classifying them across four dimensions: strategic orientation, risk management approach, relationship with institutions, and innovation type. A comparative analysis of reactive and proactive entrepreneurial strategies is conducted across key parameters including planning horizon, resource base, competitive advantage source, and scalability. Using the example of Ukraine, it is demonstrated how digital and technological innovations, including platform business models and instruments for the institutionalization of crypto-assets, serve as catalysts for the transition of entrepreneurial structures from adaptation to the proactive formation of new markets and institutions. It is shown that the Ukrainian IT sector, fintech ecosystem, and digital public services create a unique environment in which entrepreneurs can leapfrog from reactive to proactive models. At the same time, it is emphasized that sustainable proactive entrepreneurship requires a supportive institutional framework, and technology alone cannot substitute for fundamental institutional reforms. The prospects for further research are associated with the empirical measurement of proactivity levels across different sectors of transformational economies and longitudinal analysis of entrepreneurial model evolution.

Ключові слова: підприємницькі моделі, інституційні зміни, інституційне підприємництво, динамічні здібності, трансформаційна економіка, ефектуція, цифрове підприємництво, підприємницька екосистема.

Key words: entrepreneurial models, institutional change, institutional entrepreneurship, dynamic capabilities, transformational economy, effectuation, digital entrepreneurship, entrepreneurial ecosystem.

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

Інституційні зміни, що відбуваються в трансформаційних економіках, створюють для підприємницьких структур середовище, яке принципово відрізняється від умов стабільних ринкових систем. На відміну від розвинених економік, де інституційне середовище виступає відносно стійким фоном підприємницької діяльності, в трансформаційних економіках самі "правила гри" перебувають у стані постійної зміни, що породжує як загрози, так і унікальні можливості для підприємництва [9; 18].

Традиційно в економічній літературі підприємництво в трансформаційних економіках розглядається переважно через призму адаптації — як реакція на недовисконалість інституційного середовища [4; 7]. Однак такий підхід не враховує того факту, що найбільш успішні підприємницькі структури в цих країнах не просто пристосовуються до існуючих інституційних умов, але й активно беруть участь у формуванні нових правил, ринків та інститутів [3; 15]. Перехід від реактивної адаптації до проактивного розвитку є ключовим питанням як для економічної теорії, так і для практики підприємництва в країнах з незрілим інституційним середовищем.

Актуальність даного дослідження підсилюється тим, що цифрові та технологічні інновації останніх років (платформні моделі, фінтех, інструменти на основі технологій розподіленого реєстру) створюють нові канали для проактивного підприємництва, дозволяючи підприємцям не тільки реагувати на інституційні дефіцити, але й формувати альтернативні інституційні механізми [8; 10]. Розуміння закономірностей такої еволюції має практичне значення для формування ефективної підприємницької політики в трансформаційних економіках.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Взаємозв'язок між інституційним середовищем і підприємництвом має широку теоретичну базу. Фундаментальні положення інституційної економіки, сформульовані Д. Нормом [9], заклали основи розуміння того, як формальні та неформальні правила визначають структуру стимулів для економічних агентів, включаючи підприємців. Г. Брутон і співавтори [4] систематизували напрямки застосування інституційної теорії в дослідженнях підприємництва і показали, що інституційний підхід дозволяє пояснити міждержавні відмінності в рівні та типах підприємницької активності.

Важливий внесок у розуміння підприємництва в економіках, що розвиваються, зробили автори роботи [7], які розробили концепцію "інституційних прогалів" (institutional voids) — ситуацій, коли ринкові інститути, необхідні для ефективного функціонування бізнесу, відсутні або працюють неефективно. Автори показали, що успішні підприємці в таких умовах не просто страждають від інституційних дефіцитів, але створюють бізнес-моделі, спеціально призначені для заповнення цих порожнеч. Дана ідея отримала розвиток у роботі [15], які досліджували механізми переходу підприємців з неформального в формальний сектор економіки.

Ф. Вельтер [18] обґрунтувала необхідність контекстуалізації досліджень підприємництва, підкресливши, що підприємницькі процеси не можуть бути адекватно зрозумілі поза інституційним, просторовим і соціальним контекстом. Цю лінію продовжили С. Захра і співавтори [20], які показали, що контекстуалізація дозволяє подолати обмеженість універсальних моделей підприємництва і врахувати специфіку трансформаційних економік.

Концепція інституційного підприємництва, розвинена Ж. Батілана і співавторами [3], описує процес, в ході

якого актори цілеспрямовано ініціюють і реалізують зміни існуючих інститутів або створюють нові. Автори обґрунтували, що інституційні підприємці використовують свою позицію і ресурси для перетворення інституційного середовища, що має пряме відношення до проактивної моделі підприємництва в трансформаційних економіках.

С. Сарасвати [12] запропонувала концепцію ефекту як альтернативну логіку підприємницького мислення, протиставивши її каузальній логіці (causation). Якщо каузальна логіка передбачає постановку мети і пошук засобів для її досягнення, то ефектуация виходить з наявних засобів і формує цілі на основі доступних ресурсів і можливостей. Ця концепція особливо релевантна для трансформаційних економік, де фундаментальна невизначеність робить каузальне планування малоефективним.

У контексті динамічних здібностей Д. Тіс [16] показав, що стійка конкурентна перевага фірм визначається їхньою здатністю сприймати можливості (sensing), захоплювати їх (seizing) і трансформувати ресурсну базу (transforming). Для підприємницьких структур у трансформаційних економіках ця модель набуває особливого значення, оскільки частота і глибина інституційних змін вимагають постійного переналаштування ресурсів і компетенцій.

Д. Урбано та співавтори [17] узагальнили 25-річний досвід досліджень взаємозв'язку інститутів, підприємництва та економічного зростання, виявивши основні закономірності та невирішені питання. С. Намбісан [8] дослідив феномен цифрового підприємництва, показавши, як цифрові технології трансформують не тільки інструменти, але й саму природу підприємницької діяльності. Акс і співавтори [1] запропонували екосистемний підхід до аналізу підприємництва, підкресливши роль інституційних умов у формуванні підприємницьких екосистем.

Серед робіт, безпосередньо пов'язаних з технологічним аспектом трансформації підприємницьких моделей, слід виділити дослідження Павлова та співавторів [10], які на прикладі інституціоналізації криптоактивів і трансформації підприємницьких моделей в екосистемі Ethereum показали, як технологічні інновації запускають процес формування нових інститутів і підприємницьких практик. Автори продемонстрували, що блокчейн виступає не просто технологією, а управлінською технологією, яка змінює саму логіку організації підприємницької діяльності.

Разом з тим в існуючій літературі недостатньо досліджений сам процес переходу підприємницьких моделей від реактивної адаптації до проактивного розвитку в умовах інституційних змін. Які фактори визначають цей перехід? Яку роль у ньому відіграють технологічні інновації? Як контекст трансформаційної економіки впливає на траєкторію еволюції підприємницьких моделей? Ці питання залишаються відкритими.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування стадійності еволюції підприємницьких моделей в умовах інституційних змін та виявлення факторів, що забезпечують перехід від

реактивної адаптації до проактивного розвитку. Для досягнення поставленої мети сформульовані такі завдання: розробити типологію підприємницьких моделей за ступенем проактивності в інституційному середовищі; визначити механізми та фактори переходу між стадіями; обґрунтувати роль технологічних інновацій як каталізатора проактивного підприємництва.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інституційне середовище формує фундаментальні умови для підприємницької діяльності, визначаючи структуру можливостей і обмежень, з якими стикаються підприємці. Д. Норт [9] показав, що інститути знижують невизначеність, створюючи стійку структуру для повсякденної взаємодії економічних агентів. Однак у трансформаційних економіках самі інститути є об'єктом змін, що породжує особливу інституційну невизначеність. Підприємці в таких умовах змушені не тільки реагувати на ринкову кон'юнктуру, а й враховувати (а часом і передбачати) зміни самих правил, за якими функціонує економіка [4; 14; 18].

На основі узагальнення теоретичних підходів нами виділено три стадії еволюції підприємницьких моделей за ступенем їх проактивності в інституційному середовищі: реактивна адаптація, стратегічне позиціонування та проактивний розвиток. Ці стадії не є строго послідовними для кожної окремої фірми — вони являють собою типологічні моделі поведінки, які можуть співіснувати в одній економіці і навіть в одній галузі. Разом з тим на рівні підприємницької екосистеми в цілому спостерігається тенденція до поступового переходу від реактивних до проактивних моделей у міру дозрівання інституційного середовища [1; 17]. Систематизація цих стадій представлена в Табл. 1. Розглянемо кожну з виділених стадій більш детально.

1. Реактивна адаптація (виживання в умовах інституційних дефіцитів). На стадії реактивної адаптації підприємницькі структури сприймають інституційне середовище як зовнішню даність, на яку вони не можуть вплинути, і концентрують зусилля на пристосуванні до існуючих умов. Ця стадія характерна для ранніх етапів трансформації економічної системи, коли інституційна невизначеність є максимальною, а підприємницький потенціал ще не накопичив достатніх ресурсів для більш активної позиції [4; 7].

Автори роботи [7] показали, що в умовах інституційних прогалин підприємці змушені самостійно виконувати функції, які в розвинених економіках забезпечуються спеціалізованими інститутами: інформаційне посередництво (за відсутності ефективних рейтингових агентств і аналітичних служб), забезпечення контрактної дисципліни (за слабкості судової системи), кредитування (за недоступності банківського фінансування). Це істотно підвищує трансакційні витрати та обмежує масштаб діяльності.

Реактивна адаптація проявляється в декількох характерних формах поведінки. По-перше, це орієнтація на короткострокові результати. В умовах, коли правила можуть змінитися в будь-який момент, довгострокові інвестиції стають надмірно ризикованими, і підприємці віддають перевагу стратегіям швидкої окупності [14; 19].

Таблиця 1. Типологія підприємницьких моделей за ступенем проактивності в інституційному середовищі

Параметр	Реактивна адаптація	Стратегічне позиціонування	Проактивний розвиток (інституційне підприємництво)
Стратегічна орієнтація	Вживання, мінімізація втрат	Використання інституційних прогалин як ринкових можливостей	Формування нових інститутів, ринків і правил
Логіка прийняття рішень	Каузальна (реакція на виниклі проблеми)	Змішана (каузальна + елементи ефектуальності)	Ефектуальна (формування цілей на основі наявних ресурсів)
Управління ризиками	Уникнення або інтерналізація ризиків	Диверсифікація, хеджування	Трансформація ризиків у можливості
Ставлення до інститутів	Прийняття як даності (або обхід)	Адаптивне використання	Активна участь у формуванні
Тип інновації	Переважає імітативна	Адаптивна, комбінаторна	Радикальна, системна
Горизонт планування	Короткостроковий (до 1 року)	Середньостроковий (1-3 роки)	Довгостроковий (3+ роки)
Джерело конкурентної переваги	Операційна гнучкість, неформальні зв'язки	Знання інституційного середовища, динамічні здібності	Здатність формувати середовище, екосистемне лідерство
Масштаб діяльності	Переважає локальний	Національний, окремі експортні операції	Глобальний

Джерело: сформовано на основі [3; 7; 9; 12; 16; 18].

По-друге, це опора на неформальні інститути (особисті зв'язки, родинні та кланові мережі, репутаційні механізми) — як заміну неефективним формальним інститутам. Автори роботи [19] на прикладі Болгарії продемонстрували, що інституційна асиметрія (розбіжність між формальними і неформальними інститутами) змушує підприємців вибудовувати паралельні системи координації, засновані на довірі та особистих відносинах. По-третє, реактивна адаптація часто пов'язана з функціонуванням у неформальному або напівформальному секторі економіки. Автори роботи [2] показали, що характер політичних і економічних інститутів визначає не тільки загальний рівень підприємницької активності, але і співвідношення між формальним і неформальним підприємництвом. У трансформаційних економіках з високими регуляторними бар'єрами і низьким рівнем довіри до державних інститутів значна частина підприємницької активності залишається в "сірій зоні", що одночасно є способом адаптації і фактором, що перешкоджає подальшому розвитку [15].

С. Естрін і співавтори [6] виявили, що соціальний капітал відіграє критичну роль у компенсації інституційних дефіцитів: у країнах із слабшими формальними інститутами підприємці більшою мірою покладаються на мережі соціальних зв'язків для залучення ресурсів, отримання інформації та забезпечення контрактної дисципліни. Це дозволяє підтримувати підприємництво активність навіть при значних інституційних недоліках, однак одночасно обмежує масштабованість бізнесу: моделі, засновані на особистих зв'язках, погано піддаються розширенню за межі близького кола.

Таким чином, реактивна адаптація дозволяє підприємцям функціонувати в умовах інституційних дефіцитів, але істотно обмежує потенціал їх розвитку: короткострокова орієнтація, залежність від неформальних зв'язків і операційна замкнутість перешкоджають інноваціям, зростанню та інтеграції в глобальні ринки.

2. Стратегічне позиціонування (інституційні прогалини як можливості). На стадії стратегічного позиціонування відбувається якісний зсув у сприйнятті інституційного середовища: підприємці починають розглядати інституційні дефіцити не тільки як обмеження, але й як

джерела конкурентних переваг і ринкових можливостей. В роботі [7] обґрунтовано, що саме здатність заповнювати інституційні прогалини є ключовою конкурентною перевагою підприємців у країнах, що розвиваються, та країнах з перехідною економікою. Дана стадія характеризується формуванням бізнес-моделей, спеціально спроектованих для функціонування в умовах інституційної невизначеності. Підприємці починають використовувати динамічні здібності — здатність сприймати можливості, захоплювати їх і переналаштовувати ресурси для систематичного отримання вигоди з особливостей інституційного середовища [16]. Ф. Вельтер [18] підкреслює, що саме на цій стадії контекст перестає бути просто "фоном" і стає активним елементом підприємницької стратегії.

Типовими прикладами стратегічного позиціонування є бізнес-моделі, орієнтовані на подолання інформаційної асиметрії (платформи порівняння цін, рейтингові сервіси, маркетплейси), забезпечення фінансового доступу (мікрофінансові організації, мобільні платіжні системи) і створення механізмів довіри (ескроу-сервіси, системи відгуків і репутації). Ці бізнес-моделі не усувають інституційні дефіцити, але пропонують ринкові рішення проблем, які в розвинених економіках вирішуються через формальні інститути.

Автори роботи [15] показали, що перехід підприємців з неформального в формальний сектор є стратегічним процесом, що вимагає певних умов: підприємці формалізуються тоді, коли вигоди від доступу до формальних інститутів (правовий захист, доступ до кредитів, можливість масштабування) починають перевищувати витрати формалізації (податки, регуляторне навантаження, прозорість). Саме на стадії стратегічного позиціонування ці вигоди стають досить вагомими.

Перехід від реактивної адаптації до стратегічного позиціонування обумовлений декількома факторами. По-перше, це накопичення підприємницького досвіду та знання інституційного середовища. Р. Дхір [5] показав, що міждержавні відмінності в підприємницькій активності багато в чому визначаються культурними та інституційними факторами, причому з плином часу підприємці розвивають когнітивні здібності до розпізнавання інституційних патернів і використання їх у своїх цілях. По-

друге, це розвиток підприємницької екосистеми — формування мережі організацій, що надають підтримку (інкубаторів, акселераторів, венчурних фондів), які знижують бар'єри для більш амбітного підприємництва [1; 11]. По-третє, це часткове дозрівання інституційного середовища: навіть незначні інституційні поліпшення можуть створювати "вікна можливостей" для переходу до більш стратегічних підприємницьких моделей [14; 17].

3. Проактивний розвиток (підприємець як інституційний агент). Третя стадія являє собою якісно новий рівень взаємодії підприємця з інституційним середовищем. На цій стадії підприємці виступають не просто як актори, що діють в рамках існуючих інститутів, але як інституційні агенти, які беруть активну участь у формуванні нових правил, норм і ринкових структур [3].

Автори роботи [3] розробили теорію інституційного підприємництва, згідно з якою певні актори (institutional entrepreneurs) ініціюють і реалізують зміни існуючих інститутів або створюють нові. Автори виділили три ключові умови для інституційного підприємництва: наявність у актора певної позиції в інституційному полі (field position), що дозволяє йому бачити альтернативи; доступ до ресурсів (фінансових, соціальних, культурних); а також здатність мобілізувати союзників для легітимізації інституційних змін.

У контексті трансформаційних економік інституційне підприємництво набуває особливого значення. Якщо в розвинених економіках інституційне поле є відносно стабільним і зміни відбуваються інкрементально, то в трансформаційних економіках інституційна невизначеність створює ширше "вікно можливостей" для інституційних підприємців [4; 20]. Парадоксальним чином, ті самі властивості трансформаційної економіки, які ускладнюють реактивну адаптацію (незрілість інститутів, невизначеність, низька довіра), відкривають простір для проактивного створення нових інституційних рішень.

Концепція ефектуції, запропонована С. Сарасваті [12], допомагає пояснити логіку прийняття рішень на стадії проактивного розвитку. На відміну від каузальної логіки, яка починає з заданої мети і шукає оптимальні засоби для її досягнення, ефектуція виходить з наявних засобів (хто я, що знаю, кого знаю) і формує цілі в процесі підприємницької діяльності. Принципи ефектуції — допустимі втрати (affordable loss), стратегічні партнерства (crazy quilt), використання непередбачених обставин (lemonade principle) і формування майбутнього замість його передбачення (pilot in the plane), що особливо ефективні в умовах фундаментальної невизначеності, характерної для трансформаційних економік.

Й. Шумпетер [13] заклав фундамент розуміння підприємця як агента змін через концепцію "творчого руйнування". Однак якщо у Шумпетера підприємець руйнує існуючі ринкові структури через технологічні та організаційні інновації, то інституційний підприємець у трансформаційній економіці йде далі — він створює або трансформує самі правила, за якими функціонує економічна система [3; 17]. У певному сенсі, інституційне підприємництво являє собою метарівень підприємницької діяльності: якщо звичайний підприємець грає за правилами, то інституційний підприємець бере участь у створенні правил.

Прикладом інституційного підприємництва в технологічній сфері є процес інституціоналізації криптоактивів, досліджений у роботі [10]. Автори показали, що розвиток екосистеми Ethereum призвів до трансформації підприємницьких моделей: від простих транзакцій з криптовалютами до створення складних фінансових інструментів, децентралізованих додатків і нових організаційних форм. Ключовий висновок цього дослідження полягає в тому, що блокчейн в даному контексті виступає не стільки фінансовою або інформаційною, скільки управлінською технологією, що змінює спосіб координації економічної діяльності. Підприємці, які працюють у цій екосистемі, одночасно є інституційними підприємцями: вони не просто використовують існуючі інститути, а створюють нові інституційні форми (протоколи консенсусу, механізми голосування, системи управління децентралізованими організаціями), які згодом можуть бути визнані та інтегровані у формальне інституційне середовище.

Перехід підприємницьких моделей від реактивної адаптації до проактивного розвитку не є автоматичним. Він обумовлений комплексом факторів, які можна систематизувати за трьома рівнями.

На мікрорівні (рівні фірми) ключовим фактором є динамічні здібності. Д. Тіс [16] показав, що здатність фірми до постійного переналаштування ресурсів і компетенцій визначає її стійку конкурентну перевагу в умовах мінливого середовища. У контексті трансформаційних економік динамічні здібності включають не тільки традиційні компоненти (sensing, seizing, transforming), але й здатність розпізнавати інституційні зміни на ранніх стадіях і передбачати їх наслідки для бізнесу [4; 20].

На мезорівні (рівні екосистеми) найважливішим фактором є зрілість підприємницької екосистеми. Автори роботи [1] обґрунтували, що підприємництво є не ізольованим актом, а елементом екосистеми, що включає інститути, ресурси, культуру та мережі підтримки. П. Раунді і співавтори [11] розвинули цю ідею, показавши, що життєздатні підприємницькі екосистеми мають властивість резилентності — здатності відновлюватися після шоків і адаптуватися до змін. У трансформаційних економіках формування таких екосистем є передумовою для переходу від реактивних до проактивних підприємницьких моделей.

На макрорівні (рівні інституційного середовища) перехід обумовлений динамікою інституційних реформ. П. Стенхольм і співавтори [14] показали, що інституційні умови країни визначають не тільки загальний рівень, але і тип підприємницької активності — продуктивне, непродуктивне або деструктивне підприємництво. Д. Урбано і співавтори [17] узагальнили емпіричні дані, що підтверджують, що регуляторні, когнітивні та нормативні інститути по-різному впливають на різні типи підприємництва.

Особливу роль у переході від адаптації до проактивності відіграють технологічні інновації. С. Намбісан [8] показав, що цифрові технології трансформують саму природу підприємництва за кількома напрямками: вони знижують бар'єри входу на ринки, створюють нові форми організації підприємницької діяльності (платформи, екосистеми, цифрові спільноти), а також змінюють процеси створення та захоплення цінності.

Таблиця 2. Порівняльна характеристика реактивних і проактивних підприємницьких стратегій у трансформаційній економіці

Параметр порівняння	Реактивна стратегія	Проактивна стратегія
Горизонт планування	Короткостроковий, ситуативний	Довгостроковий, сценарний
Ресурсна база	Власні кошти, неформальні запозичення	Диверсифікована (венчурний капітал, токенизація, партнерства)
Джерело конкурентної переваги	Операційна гнучкість, цінова конкуренція	Створення нових ринків, інституційне лідерство
Роль технологій	Інструментальна (автоматизація існуючих процесів)	Системна (створення нових бізнес-моделей та інститутів)
Тип інновації	Імітативна, інкрементальна	Радикальна, дизруптивна
Масштабованість	Низька (залежність від особистих зв'язків і локального контексту)	Висока (стандартизовані, технологічно опосередковані процеси)
Взаємодія з державою	Уникнення або мінімізація контактів	Активна участь у формуванні політики
Стійкість до інституційних шоків	Низька (висока залежність від поточних правил)	Висока (диверсифікація джерел легітимності та ресурсів)

Джерело: сформовано на основі [1; 3; 8; 10—13; 15—16].

Для підприємницьких структур у трансформаційних економіках цифрові технології виконують додаткову функцію: вони дозволяють "перескакувати" стадії інституційного розвитку (leapfrogging), створюючи технологічні альтернативи відсутнім або неефективним формальним інститутам.

На основі проведеного аналізу ми здвйснили порівняльну характеристику реактивних і проактивних підприємницьких стратегій за ключовими параметрами (Табл. 2). Як видно, проактивні стратегії мають істотні переваги з точки зору довгострокового розвитку, проте висувають більш високі вимоги до ресурсів, компетенцій та інституційних умов. Це пояснює, чому в трансформаційних економіках переважають реактивні моделі: більшість підприємницьких структур просто не мають достатнього потенціалу для переходу до проактивності.

Україна є показовим прикладом трансформаційної економіки, в якій всі три стадії еволюції підприємницьких моделей співіснують і взаємодіють. На одному полюсі — значний масив мікро— та малих підприємств, що функціонують у режимі реактивної адаптації: короткий горизонт планування, опора на неформальні зв'язки, обмежений доступ до фінансування. На іншому полюсі — динамічні ІТ-компанії, фінтех-стартапи та технологічні підприємці, що демонструють риси проактивного розвитку: створення нових ринків, участь у формуванні регуляторного середовища, глобальна масштабованість.

На окрему увагу заслуговує роль державних цифрових ініціатив як чинника, що знижує бар'єри для переходу до проактивних підприємницьких моделей. Цифровізація державних послуг, створення електронних реєстрів та спрощення реєстраційних процедур знижують транзакційні витрати формалізації бізнесу, що стимулює перехід підприємців з неформального до формального сектору [15] і від реактивної адаптації до стратегічного позиціонування.

Фінтех-екосистема України демонструє характерні риси стратегічного позиціонування з елементами проактивного розвитку. Підприємці в цьому секторі будують бізнес-моделі, спеціально призначені для заповнення інституційних прогалин: мобільні платіжні системи компенсують обмежений доступ до традиційних банківських послуг, P2P-платформи створюють альтернативні механізми кредитування, а інструменти на основі блокчейн-технологій пропонують нові форми зберігання і передачі цінності.

Автори роботи [10] показали, що інституціоналізація криптоактивів є прикладом того, як технологічні інновації запускають процес формування нових інститутів: підприємці спочатку створюють технологічні рішення, а потім беруть участь у формуванні регуляторного середовища для їх легітимізації. Цей процес повністю відповідає логіці інституційного підприємництва, описаній авторами роботи [3].

Разом з тим слід підкреслити, що перехід до проактивних підприємницьких моделей не є універсальним і автоматичним. Автори роботи [20] справедливо зазначають, що контекстуальні фактори не тільки створюють можливості, але й встановлюють обмеження для підприємницького розвитку. Технологічні інновації здатні прискорити перехід від адаптації до проактивності, але не можуть замінити собою фундаментальні інституційні реформи. Цей висновок узгоджується з позицією авторів роботи [17], які на основі метааналізу 25 років досліджень показали, що сталий підприємницький розвиток вимагає одночасного вдосконалення як формальних (регуляторних), так і неформальних (когнітивних, нормативних) інститутів. Технології виступають каталізатором, але не заміною інституційних реформ. Найбільш перспективною видається модель, в якій технологічні інновації та інституційні реформи взаємно підсилюють одна одну: реформи створюють сприятливе середовище для технологічного підприємництва, а технологічні підприємці, в свою чергу, стимулюють

ють подальші інституційні зміни через механізм інституційного підприємництва [3; 10].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В результаті проведеного дослідження обґрунтовано стадійність еволюції підприємницьких моделей в умовах інституційних змін. Виділено три стадії: реактивна адаптація (виживання через пристосування до інституційних дефіцитів), стратегічне позиціонування (використання інституційних прогалин як ринкових можливостей) і проактивний розвиток (активна участь підприємців у формуванні нових інститутів, ринків і правил).

Запропоновано типологію підприємницьких моделей за ступенем проактивності в інституційному середовищі, що включає вісім параметрів диференціації: стратегічна орієнтація, логіка прийняття рішень, управління ризиками, ставлення до інститутів, тип інновації, горизонт планування, джерело конкурентної переваги та масштаб діяльності. Проведено порівняльний аналіз реактивних і проактивних підприємницьких стратегій, який показав, що проактивні стратегії мають переваги в довгостроковій перспективі, однак вимагають більш зрілої екосистеми і більш розвинених динамічних здібностей.

Встановлено, що перехід між стадіями обумовлений факторами трьох рівнів: динамічні здібності на рівні фірми, зрілість підприємницької екосистеми на мезорівні та динаміка інституційних реформ на макрорівні. Технологічні інновації, включаючи платформні моделі та інструменти інституціоналізації криптоактивів, виступають каталізатором переходу, дозволяючи підприємницьким структурам "перескакувати" стадії інституційного розвитку. На прикладі України показано співіснування всіх трьох стадій еволюції підприємницьких моделей і роль технологічних інновацій в прискоренні переходу від реактивної адаптації до проактивного розвитку. Підкреслено, що стійке проактивне підприємництво вимагає одночасного вдосконалення як технологічної інфраструктури, так і формальних і неформальних інститутів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною верифікацією запропонованої типології на основі кількісних даних про підприємницьку активність у країнах з трансформаційною економікою, а також з лонгітудним аналізом траєкторій еволюції підприємницьких моделей у різних секторах економіки.

Література:

1. Acs Z. J., Estrin S., Mickiewicz T., Szerb L. Entrepreneurship, institutional economics, and economic growth: an ecosystem perspective. *Small Business Economics*. 2018. Vol. 51, No. 2. P. 501—514. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0013-9>.
2. Autio E., Fu K. Economic and political institutions and entry into formal and informal entrepreneurship. *Asia Pacific Journal of Management*. 2015. Vol. 32, No. 1. P. 67—94. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10490-014-9381-0>.
3. Battilana J., Leca B., Boxenbaum E. How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional

Entrepreneurship. *Academy of Management Annals*. 2009. Vol. 3, No. 1. P. 65—107. DOI: <https://doi.org/10.5465/19416520903053598>.

4. Bruton G. D., Ahlstrom D., Li H.-L. Institutional Theory and Entrepreneurship: Where Are We Now and Where Do We Need to Move in the Future? *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2010. Vol. 34, No. 3. P. 421—440. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00390.x>.

5. Dheer R. J. S. Cross-national differences in entrepreneurship: Role of culture and institutional factors. *Small Business Economics*. 2017. Vol. 48, No. 4. P. 813—842. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9816-8>.

6. Estrin S., Mickiewicz T., Stephan U. Entrepreneurship, Social Capital, and Institutions: Social and Commercial Entrepreneurship Across Nations. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2013. Vol. 37, No. 3. P. 479—504. DOI: <https://doi.org/10.1111/etap.12019>.

7. Khanna T., Palepu K. G., Bullock R. *Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution*. Boston: Harvard Business Press, 2010. 272 p.

8. Nambisan S. Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2017. Vol. 41, No. 6. P. 1029—1055. DOI: <https://doi.org/10.1111/etap.12254>.

9. North D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 152 p.

10. Pavlov R., Zarutskaya O., Pavlova T., Grynkova T., Levkovich O., Hordieieva-Herasymova L. Blockchain as a management technology: institutionalization of crypto-assets and transformation of entrepreneurial models using the example of Ethereum. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 6, No. 59. P. 151—166. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6-59.2024.4529>.

11. Roundy P. T., Brockman B. K., Bradshaw M. The resilience of entrepreneurial ecosystems. *Journal of Business Venturing Insights*. 2017. Vol. 8. P. 99—104. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2017.08.002>.

12. Sarasvathy S. D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*. 2001. Vol. 26, No. 2. P. 243—263. DOI: <https://doi.org/10.2307/259121>.

13. Schumpeter J. A. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Brothers, 1942. 381 p.

14. Stenholm P., Acs Z. J., Wuebker R. Exploring country-level institutional arrangements on the rate and type of entrepreneurial activity. *Journal of Business Venturing*. 2013. Vol. 28, No. 1. P. 176—193. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.11.002>.

15. Sutter C., Webb J., Kistruck G., Ketchen D. J., Ireland R. D. Transitioning entrepreneurs from informal to formal markets. *Journal of Business Venturing*. 2017. Vol. 32, No. 4. P. 420—442. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.03.002>.

16. 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. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>.

17. Urbano D., Aparicio S., Audretsch D. Twenty-five years of research on institutions, entrepreneurship, and economic growth: what has been learned? *Small Business Economics*. 2019. Vol. 53, No. 1. P. 21—49. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0038-0>.

18. Welter F. Contextualizing Entrepreneurship — Conceptual Challenges and Ways Forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2011. Vol. 35, No. 1. P. 165—184. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00427.x>.

19. Williams N., Vorley T. Institutional asymmetry: How formal and informal institutions affect entrepreneurship in Bulgaria. *International Small Business Journal*. 2015. Vol. 33, No. 8. P. 840—861. DOI: <https://doi.org/10.1177/0266242614534280>.

20. Zahra S. A., Wright M., Abdelgawad S. G. Contextualization and the advancement of entrepreneurship research. *International Small Business Journal*. 2014. Vol. 32, No. 5. P. 479—500. DOI: <https://doi.org/10.1177/0266242613519807>.

References:

1. Acs, Z.J., Estrin, S., Mickiewicz, T. and Szerb, L. (2018), "Entrepreneurship, institutional economics, and economic growth: an ecosystem perspective", *Small Business Economics*, vol. 51, no. 2, pp. 501—514. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0013-9>.

2. Autio, E. and Fu, K. (2015), "Economic and political institutions and entry into formal and informal entrepreneurship", *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 32, no. 1, pp. 67—94. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10490-014-9381-0>.

3. Battilana, J., Leca, B. and Boxenbaum, E. (2009), "How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship", *Academy of Management Annals*, vol. 3, no. 1, pp. 65—107. DOI: <https://doi.org/10.5465/19416520903053598>.

4. Bruton, G.D., Ahlstrom, D. and Li, H.-L. (2010), "Institutional Theory and Entrepreneurship: Where Are We Now and Where Do We Need to Move in the Future?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, no. 3, pp. 421—440. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00390.x>.

5. Dheer, R.J.S. (2017), "Cross-national differences in entrepreneurship: Role of culture and institutional factors", *Small Business Economics*, vol. 48, no. 4, pp. 813—842. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9816-8>.

6. Estrin, S., Mickiewicz, T. and Stephan, U. (2013), "Entrepreneurship, Social Capital, and Institutions: Social and Commercial Entrepreneurship Across Nations", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 37, no. 3, pp. 479—504. DOI: <https://doi.org/10.1111/etap.12019>.

7. Khanna, T. Palepu, K.G. and Bullock R. (2010), *Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution*, Harvard Business Press, Boston, MA, USA.

8. Nambisan, S. (2017), "Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 41, no. 6, pp. 1029—1055. DOI: <https://doi.org/10.1111/etap.12254>.

9. North, D.C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

10. Pavlov, R., Zarutskaya, O., Pavlova, T., Grynko, T., Levkovich, O. and Hordieieva-Herasymova, L. (2024), "Blockchain as a management technology: institutionalization of crypto-assets and transformation of entrepreneurial models using the example of Ethereum", *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 6, no. 59, pp. 151—166. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcactp.6.59.2024.4529>.

11. Roundy, P.T., Brockman, B.K. and Bradshaw, M. (2017), "The resilience of entrepreneurial ecosystems", *Journal of Business Venturing Insights*, vol. 8, pp. 99—104. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbv.2017.08.002>.

12. Sarasvathy, S.D. (2001), "Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency", *Academy of Management Review*, vol. 26, no. 2, pp. 243—263. DOI: <https://doi.org/10.2307/259121>.

13. Schumpeter, J.A. (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper & Brothers, New York, USA.

14. Stenholm, P., Acs, Z.J. and Wuebker, R. (2013), "Exploring country-level institutional arrangements on the rate and type of entrepreneurial activity", *Journal of Business Venturing*, vol. 28, no. 1, pp. 176—193. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.11.002>.

15. Sutter, C., Webb, J., Kistruck, G., Ketchen, D.J. and Ireland, R.D. (2017), "Transitioning entrepreneurs from informal to formal markets", *Journal of Business Venturing*, vol. 32, no. 4, pp. 420—442. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.03.002>.

16. 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. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>.

17. Urbano, D., Aparicio, S. and Audretsch, D. (2019), "Twenty-five years of research on institutions, entrepreneurship, and economic growth: what has been learned?", *Small Business Economics*, vol. 53, no. 1, pp. 21—49. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0038-0>.

18. Welter, F. (2011), "Contextualizing Entrepreneurship — Conceptual Challenges and Ways Forward", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, no. 1, pp. 165—184. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00427.x>.

19. Williams, N. and Vorley, T. (2015), "Institutional asymmetry: How formal and informal institutions affect entrepreneurship in Bulgaria", *International Small Business Journal*, vol. 33, no. 8, pp. 840—861. DOI: <https://doi.org/10.1177/0266242614534280>.

20. Zahra, S.A., Wright, M. and Abdelgawad, S.G. (2014), "Contextualization and the advancement of entrepreneurship research", *International Small Business Journal*, vol. 32, no. 5, pp. 479—500. DOI: <https://doi.org/10.1177/0266242613519807>.

Отримано редакцією журналу / Received: 13.02.26

Прорецензовано / Revised: 23.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

Є. В. Зубрицький,
аспірант, Поліський національний університет, м. Житомир
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-1610-0970>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.282

ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВО-ПРАВОВОЇ МОДЕЛІ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Y. Zubrytskyi,
Postgraduate student, Polissia National University, Zhytomyr

IMPROVEMENT OF LEGAL REGULATION OF FINANCING FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Досліджуються сучасний стан та ключові проблеми правового регулювання фінансування малого та середнього бізнесу в Україні в умовах економічної нестабільності та посткризового відновлення. Обґрунтовано, що малий і середній бізнес відіграє визначальну роль у забезпеченні стійкості національної економіки, формуванні робочих місць, розвитку регіонів та стимулюванні підприємницької ініціативи. Водночас ефективність його функціонування значною мірою залежить від доступу до фінансових ресурсів, який, у свою чергу, визначається якістю нормативно-правового середовища. У роботі акцентовано увагу на системних недоліках чинного правового регулювання фінансування підприємництва, зокрема нестабільності законодавства, фрагментарності державних програм підтримки, складності адміністративних процедур та недостатній узгодженості фінансових і правових інструментів. Доведено, що наявні правові механізми не повною мірою відповідають потребам суб'єктів малого та середнього бізнесу в умовах економічного відновлення. На основі проведеного аналізу визначено пріоритетні напрями удосконалення правового регулювання фінансування МСБ, зокрема шляхом гармонізації національного законодавства з європейськими підходами, підвищення інституційної координації та забезпечення стабільності й прозорості державної політики підтримки підприємництва. Особливо наголошено на доцільності впровадження комплексного підходу до формування фінансово-правових механізмів підтримки МСБ, який поєднує бюджетні, кредитні та гарантійні інструменти з ефективними правовими стимулами, спрямованими на зниження фінансових ризиків підприємницької діяльності та активізацію інвестиційних процесів. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу та сталому економічному розвитку держави.

The article explores the current state and key challenges of legal regulation of financing for small and medium-sized enterprises (SMEs) in Ukraine under conditions of economic instability and post-crisis recovery. It is substantiated that SMEs play a decisive role in ensuring economic resilience, employment generation, regional development, and the formation of a competitive economic environment. At the same time, the sustainability and growth of this sector largely depend on access to financial resources, which is significantly influenced by the quality and consistency of the legal framework governing entrepreneurial activity.

The study emphasizes that the existing system of legal regulation of SME financing is characterized by a number of systemic shortcomings, including regulatory fragmentation, frequent legislative changes, excessive administrative burdens, and insufficient coordination between financial and legal instruments of state support. These factors negatively affect the ability of SMEs to attract external financing, increase transaction costs, and reduce the overall effectiveness of government support programs. Particular attention is paid to the limited adaptability of current legal mechanisms to the specific needs of small and medium-sized businesses in the context of economic recovery and heightened uncertainty.

The article analyzes the main sources of SME financing, including own funds, bank lending, state budget programs, grants, and international financial assistance, and assesses the role of legal regulation in ensuring their accessibility and effectiveness. It is argued that without a stable, transparent, and predictable legal environment, financial instruments cannot fully perform their stimulating function. The research highlights the importance of aligning national legal regulation with European approaches to SME support, especially in the areas of credit guarantee schemes, tax incentives, simplification of regulatory procedures, and protection of entrepreneurs' rights.

Special emphasis is placed on the need to strengthen institutional coordination among public authorities responsible for the formation and implementation of SME support policies. Improving the interaction between financial institutions, regulatory bodies, and business support organizations is considered a prerequisite for enhancing the targeting and efficiency of financing mechanisms. The article substantiates the expediency of introducing a comprehensive approach to the development of financial and legal instruments, combining budgetary, credit, and guarantee tools with effective legal incentives aimed at reducing financial risks and stimulating investment activity.

Based on the conducted analysis, priority directions for improving the legal regulation of SME financing are identified. These include ensuring legislative stability, increasing transparency of state support mechanisms, harmonizing national regulations with European standards, and creating favorable legal conditions for sustainable entrepreneurial development. The implementation of the proposed measures will contribute to improving the competitiveness of small and medium-sized enterprises and fostering long-term economic growth in Ukraine.

Ключові слова: малий та середній бізнес, фінансування, правове регулювання, державна підтримка, економічне відновлення, фінансові інструменти, підприємницька діяльність, інституційне середовище, конкурентоспроможність.

Key words: small and medium-sized enterprises; financing; legal regulation; state support; economic recovery; financial instruments; entrepreneurial activity; institutional environment; competitiveness.

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

У сучасних умовах трансформації економіки України, що супроводжується впливом кризових та воєнних чинників, особливої актуальності набуває проблема забезпечення сталого розвитку малого та середнього бізнесу як ключового елементу національної економічної системи. Малий і середній бізнес відіграє важливу роль у формуванні конкурентного середовища, забезпеченні зайнятості населення, диверсифікації економічної структури та активізації інноваційних процесів. Водночас, ефективність його функціонування значною мірою залежить від доступу до фінансових ресурсів, який визначається якістю правового регулювання механізмів фінансування підприємницької діяльності.

Наявна система правового регулювання фінансування малого та середнього бізнесу в Україні характеризується низкою системних проблем, зокрема: нестабільністю нормативно-правової бази, фрагментарністю державних програм фінансової підтримки, складністю адміністративних процедур та недостатньою узгодженістю фінансових і правових інструментів. Такі обмеження негативно впливають на інвестиційну активність суб'єктів підприємництва, стримують розвиток малого бізнесу та знижують ефективність державної економічної політики.

У науковому вимірі зазначена проблематика пов'язана з необхідністю поглиблення теоретико-методологічних підходів до дослідження фінансово-правових механізмів розвитку підприємництва, а в практичному аспекті — з розробленням дієвих інструментів удосконалення правового регулювання фінансування малого

та середнього бізнесу з урахуванням потреб економічного відновлення та європейського вектору розвитку України.

У зв'язку з цим актуалізується необхідність формування цілісної та послідовної моделі правового регулювання фінансування малого та середнього бізнесу, яка б ґрунтувалася на принципах стабільності, передбачуваності та адаптивності до змін економічного середовища. Особливого значення набуває вдосконалення механізмів нормативного забезпечення державних програм фінансової підтримки, у частині спрощення доступу підприємців до кредитних, грантових і гарантійних інструментів. Реалізація зазначених завдань має безпосередній зв'язок із пріоритетними напрямками економічної політики держави, спрямованими на відновлення підприємницької активності, зростання інвестицій та підвищення стійкості національної економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій літературі останніх років простежується послідовне зростання уваги до проблематики правового регулювання фінансування малого та середнього бізнесу, що зумовлено поглибленням економічної нестабільності, воєнними викликами та необхідністю формування ефективних механізмів економічного відновлення. Дослідження зосереджуються на аналізі інституційного середовища підприємницької діяльності, ролі держави у забезпеченні доступу суб'єктів господарювання до фінансових ресурсів, а також на оцінці результативності нормативно-правових інструментів підтримки бізнесу. Сучасні автори наголошують, що саме якість правового регулювання визначає можливості використання фінансових інструментів як чинників стимулювання підприємницької активності та інвестиційних процесів.

Теоретичні засади дослідження підприємництва та фінансування бізнесу сформовані у працях класиків економічної думки Й. Шумпетера, Ф. Найта, П. Друкера та М. Портера, які обґрунтували роль підприємця, інновацій, ризику й конкурентних переваг у забезпеченні довгострокового економічного розвитку. Ці концептуальні підходи отримали подальший розвиток у дослідженнях сучасних зарубіжних учених Х. Чесбро, Е. фон Гіппель, Д. Форей, що аналізують відкриті інновації, підприємницькі екосистеми та інституційні умови фінансування малого бізнесу в умовах глобальних трансформацій.

Вагомий аналітичний внесок у вивчення проблем фінансово-правової підтримки малого та середнього бізнесу здійснюється також міжнародними організаціями: OECD, World Bank та UNDP. У відповідних звітах підкреслюється, що ефективні механізми гарантування кредитів, стабільність законодавства та прозорість регуляторної політики є одними з основних умов підвищення доступності фінансування для МСБ, особливо в період економічного відновлення.

У працях вітчизняних науковців, Т. Мельник, Л. Федулової, Я. Жаліла, В. Кравців, Т. Васильців, В. Рисіна, Ю. Монтики, Ю. Солоненка, П. Панасюка, акцентується увага на проблемах фрагментарності правового поля, нестабільності державних програм фінансової

підтримки та недостатній узгодженості фінансових і правових інструментів регулювання підприємницької діяльності. Водночас більшість досліджень мають переважно галузевий або інструментальний характер, що зумовлює необхідність подальшого комплексного аналізу правового регулювання фінансування малого та середнього бізнесу з урахуванням сучасних викликів економічного відновлення.

Окремої уваги потребують питання оцінювання ефективності чинних правових механізмів фінансування МСБ з позицій їх впливу на динаміку підприємницької активності, інвестиційні рішення та фінансову стійкість суб'єктів господарювання. Це зумовлює доцільність застосування міждисциплінарного підходу, який поєднує економічний і правовий аналіз у дослідженні процесів фінансової підтримки бізнесу.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Основною метою дослідження є обґрунтування теоретичних і практичних напрямів удосконалення правового регулювання фінансування малого та середнього бізнесу в Україні з урахуванням сучасних викликів економічної нестабільності, процесів економічного відновлення та необхідності підвищення ефективності державної підтримки підприємництва.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретико-правові засади фінансування малого та середнього бізнесу

Фінансування малого та середнього бізнесу є складним багатоаспектним процесом, що поєднує економічні, правові та інституційні складові. У сучасних умовах економічної нестабільності та структурних трансформацій національної економіки роль правового регулювання фінансових відносин у підприємницькому секторі суттєво зростає. Саме правове середовище визначає можливості доступу суб'єктів малого та середнього бізнесу до фінансових ресурсів, формує стимули або бар'єри для інвестиційної активності та впливає на рівень фінансових ризиків підприємницької діяльності. [1; 4; 6]

З позицій економічної теорії фінансування підприємства розглядається як процес залучення та використання фінансових ресурсів з метою забезпечення безперервності господарської діяльності, розширеного відтворення та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Водночас у правовому вимірі фінансування малого та середнього бізнесу постає як система врегульованих нормами права відносин між державою, фінансовими установами та підприємцями щодо мобілізації, розподілу й використання фінансових ресурсів. [4; 5]

Особливість малого та середнього бізнесу полягає в обмеженості власного капіталу, високій чутливості до змін зовнішнього середовища та підвищених фінансових ризиках. У зв'язку з цим, саме правове регулювання має компенсувати структурні слабкості МСБ шляхом створення спеціальних фінансово-правових механізмів підтримки, серед яких провідне місце займають державні програми пільгового кредитування, гарантійні інструменти, грантова підтримка та податкові стимули. [1; 2; 6]

У наукових дослідженнях обґрунтовується, що ефективність фінансування МСБ безпосередньо залежить не лише від обсягу доступних фінансових ресурсів, а й від стабільності та передбачуваності нормативно-правової бази. Часті зміни законодавства, суперечності між окремими нормативними актами, надмірна зарегульованість фінансових процедур істотно ускладнюють доступ підприємців до фінансування та знижують ефективність державної підтримки. [4; 5; 6]

Правове регулювання фінансування малого та середнього бізнесу в Україні формується під впливом бюджетного, податкового, банківського та господарського законодавства. При цьому відсутність єдиного системного підходу до нормативного забезпечення фінансової підтримки підприємництва зумовлює фрагментарність правових механізмів та дублювання функцій окремих інституцій. У результаті фінансові інструменти підтримки часто функціонують ізольовано, без належної координації, що знижує їх загальний економічний ефект. [4; 5; 6]

У контексті економічного відновлення особливої актуальності набуває питання адаптації правового регулювання фінансування МСБ до нових умов господарювання. Військові ризики, зростання невизначеності, руйнування виробничої та логістичної інфраструктури потребують гнучких і водночас надійних правових механізмів, здатних забезпечити оперативний доступ бізнесу до фінансових ресурсів. Це зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до правового регулювання фінансування підприємництва та формування нової моделі фінансово-правової підтримки малого та середнього бізнесу. [5; 7; 10; 12]

Важливим напрямом удосконалення правового регулювання є поєднання фінансових інструментів із правовими гарантіями захисту підприємців. Йдеться не лише про формальне закріплення права на отримання фінансової підтримки, а й про створення ефективних процедур її реалізації, мінімізацію адміністративних бар'єрів та забезпечення рівних умов доступу для всіх суб'єктів малого та середнього бізнесу. [4; 8; 9]

Таким чином, теоретико-правовий аналіз фінансування малого та середнього бізнесу дозволяє зробити висновок, що вдосконалення правового регулювання має розглядатися як ключовий чинник підвищення ефективності фінансової підтримки підприємництва, активізації інвестиційних процесів та забезпечення стійкого економічного відновлення. [6; 7; 10]

Подальший аналіз проблематики фінансування малого та середнього бізнесу доцільно здійснювати крізь призму інституційної системи правового регулювання, яка формує рамкові умови доступу підприємців до фінансових ресурсів. Інституційне середовище фінансування МСБ охоплює сукупність органів державної влади, фінансово-кредитних установ, фондів розвитку підприємництва, а також нормативно-правових механізмів, що визначають порядок взаємодії між ними. Саме ефективність функціонування цієї системи значною мірою зумовлює результативність державної політики підтримки підприємницької діяльності. [4; 6; 7; 9]

В Україні правове регулювання фінансування малого та середнього бізнесу здійснюється на основі багаторівневої нормативної бази, що включає положення

господарського, податкового, бюджетного та банківського законодавства. Однак така багатовекторність правового впливу не завжди супроводжується належною узгодженістю між окремими нормативними актами, що призводить до виникнення регуляторних колізій та ускладнює практичну реалізацію фінансових інструментів підтримки МСБ. В умовах економічної нестабільності ці недоліки набувають системного характеру, посилюючи фінансові ризики підприємницької діяльності. [1; 4; 5; 6]

Особливістю сучасного етапу розвитку малого та середнього бізнесу є зростання ролі держави як активного учасника фінансових відносин у підприємницькому секторі. Держава не лише формує нормативно-правові умови функціонування бізнесу, але й безпосередньо впливає на процеси фінансування через бюджетні програми, механізми пільгового кредитування, гарантійні інструменти та грантову підтримку. Водночас ефективність такого впливу значною мірою залежить від чіткості правового регулювання, прозорості процедур та стабільності правил доступу до фінансових ресурсів. [5; 7; 8; 10]

Аналіз чинних механізмів фінансування МСБ свідчить, що значна частина підприємців стикається з труднощами у практичному використанні фінансових інструментів державної підтримки. Серед основних причин слід виокремити складність нормативних вимог, надмірну кількість процедурних етапів, обмежену інформованість суб'єктів господарювання та недостатню адаптацію правових механізмів до реальних потреб малого бізнесу. У результаті навіть формально доступні фінансові ресурси не завжди трансформуються у реальні можливості розвитку підприємницької діяльності. [6; 7; 10; 12]

Важливим аспектом правового регулювання фінансування малого та середнього бізнесу є забезпечення балансу між фіскальними інтересами держави та потребами підприємницького сектору. Податкове законодавство, з одного боку, виступає джерелом формування бюджетних ресурсів, а з іншого — може слугувати інструментом стимулювання або стримування підприємницької активності. У цьому контексті особливого значення набувають податкові пільги, спеціальні режими оподаткування та механізми податкового кредитування, які мають бути чітко врегульовані та спрямовані на підтримку розвитку МСБ, а не створення додаткових регуляторних бар'єрів. [1; 2; 5; 11]

Фінансово-кредитне законодавство також відіграє ключову роль у формуванні умов доступу малого та середнього бізнесу до позикових ресурсів. Високі вимоги до забезпечення кредитів, недостатній розвиток системи державних гарантій та обмежена конкуренція на фінансовому ринку зумовлюють обмеження кредитної активності щодо МСБ. За таких умов правове регулювання має бути спрямоване на розвиток альтернативних фінансових інструментів, зокрема гарантійних фондів, мікрофінансування та партнерських програм між державою і банківським сектором. [7; 8; 9; 12]

У контексті економічного відновлення актуалізується проблема адаптації правового регулювання фінансування малого та середнього бізнесу до умов підвищеної невизначеності та ризиків. Традиційні підходи до регулювання фінансових відносин не завжди враховують специфіку функціонування підприємств у кризових умовах, що зумовлює необхідність впровадження більш

гнучких і ризик-орієнтованих правових механізмів. Йдеться, зокрема, про спрощення процедур доступу до фінансування, розширення інструментів компенсації фінансових втрат та посилення правових гарантій захисту підприємців. [5; 7; 10; 12]

Таким чином, подальший розвиток правового регулювання фінансування малого та середнього бізнесу має ґрунтуватися на системному підході, що передбачає узгодження нормативно-правових актів, посилення інституційної координації та орієнтацію на реальні потреби підприємницького сектору. Лише за умови комплексного поєднання фінансових і правових інструментів можливо забезпечити підвищення ефективності державної підтримки МСБ та створити передумови для його стійкого розвитку в умовах економічного відновлення. [4; 6; 7; 10]

Подальше дослідження доцільно зосередити на аналізі фінансово-правових інструментів, що використовуються для забезпечення фінансування малого та середнього бізнесу, та оцінці ефективності їх правового регулювання в сучасних умовах. Фінансові інструменти підтримки підприємництва в Україні охоплюють широкий спектр механізмів, серед яких ключове місце займають банківське кредитування, державні програми пільгових кредитів, гарантійні інструменти, бюджетні субсидії, гранти та податкові стимули. Водночас результативність кожного з них значною мірою визначається не лише економічними параметрами, а й якістю нормативно-правового забезпечення. [6; 7; 8; 12]

Банківське кредитування традиційно залишається основним джерелом залучення зовнішніх фінансових ресурсів для суб'єктів малого та середнього бізнесу. Проте високі процентні ставки, жорсткі вимоги до забезпечення кредитів та обмежена кредитоспроможність підприємців істотно звужують можливості використання цього інструменту. У такій ситуації особливого значення набуває правове регулювання пільгового кредитування, яке має компенсувати ринкові обмеження шляхом зниження фінансових ризиків для кредиторів і позичальників. Однак практика реалізації відповідних програм свідчить про наявність правових прогалин, що проявляються у складності процедур, недостатній визначеності критеріїв відбору та обмеженій прозорості прийняття рішень. [5; 7; 10; 12]

Гарантійні механізми фінансування малого та середнього бізнесу розглядаються як ефективний інструмент зниження кредитних ризиків і розширення доступу підприємців до позикових ресурсів. У правовому вимірі вони потребують чіткого нормативного закріплення порядку надання гарантій, розподілу відповідальності між учасниками фінансових відносин та механізмів контролю за цільовим використанням коштів. Недостатній розвиток правової бази гарантійних інструментів в Україні обмежує їх застосування та знижує потенціал залучення приватного капіталу до фінансування МСБ. [7; 8; 9]

Окреме місце в системі фінансово-правової підтримки підприємництва займають бюджетні субсидії та грантові програми, які спрямовані на стимулювання інноваційної активності, створення нових робочих місць та розвиток регіональної економіки. Водночас правове регулювання грантово-

го фінансування часто характеризується фрагментарністю та надмірною формалізацією, що ускладнює доступ підприємців до таких ресурсів. Недостатня узгодженість між різними програмами, відсутність єдиних стандартів оцінювання результативності та обмежена правова визначеність зобов'язань сторін знижують ефективність використання бюджетних коштів. [6; 8; 10; 11]

Податкові інструменти фінансування малого та середнього бізнесу відіграють подвійну роль, поєднуючи фіскальну та стимулюючу функції. Спрощені системи оподаткування, податкові пільги та відстрочки податкових платежів можуть створювати додаткові фінансові ресурси для розвитку підприємництва. Проте нестабільність податкового законодавства та часті зміни умов застосування пільг формують середовище невизначеності, що негативно впливає на довгострокові фінансові рішення підприємців. У цьому контексті правове регулювання має забезпечувати передбачуваність податкової політики та її узгодженість із загальними цілями економічного розвитку. [1; 2; 5; 11]

Аналіз практики правозастосування свідчить, що ключовою проблемою фінансово-правового забезпечення малого та середнього бізнесу залишається недостатня інтеграція окремих інструментів у єдину систему підтримки підприємництва. Фінансові механізми часто функціонують автономно, без належного нормативного узгодження, що знижує їх синергійний ефект. У результаті підприємці змушені адаптуватися до складного та суперечливого регуляторного середовища, що підвищує транзакційні витрати та стримує інвестиційну активність. [4; 6; 7; 10]

Систематизація основних проблем правового регулювання фінансування малого та середнього бізнесу та напрямів їх подолання подана в табл. 1.

Таблиця 1. Ключові проблеми правового регулювання фінансування малого та середнього бізнесу та напрями їх удосконалення

Група проблем	Прояв проблеми у чинному правовому регулюванні	Наслідки для МСБ	Напрями удосконалення
Нормативно-правові	Фрагментарність законодавства, часті зміни нормативних актів	Правова невизначеність, зниження інвестиційної активності	Забезпечення стабільності та системності правового регулювання
Інституційні	Дублювання функцій органів влади, слабка міжвідомча координація	Низька ефективність державних програм	Чіткий розподіл повноважень, посилення координації
Фінансові	Обмежений доступ до кредитів, високі вимоги до забезпечення	Недостатнє фінансування розвитку МСБ	Розвиток гарантійних та пільгових фінансових інструментів
Адміністративні	Складні процедури отримання фінансової підтримки	Високі транзакційні витрати	Спрощення процедур, цифровізація
Податкові	Нестабільність податкових умов	Ускладнення довгострокового планування	Передбачуваність та цільові податкові стимули

Джерело: узагальнено автором [4; 5; 6; 7].

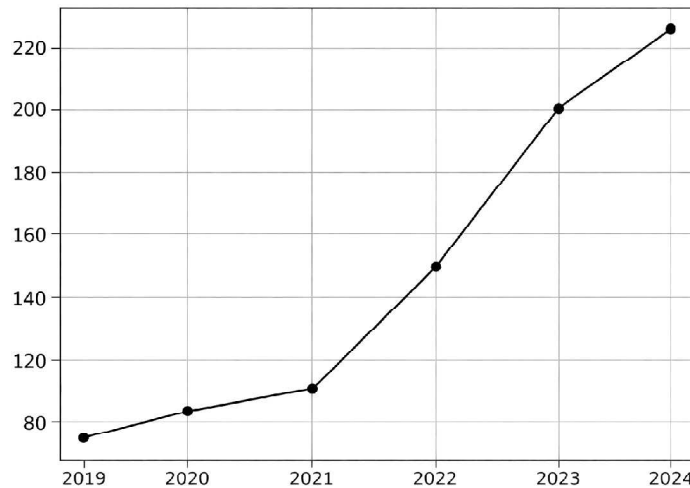


Рис. 1. Динаміка кількості суб'єктів МСБ та обсягів їх державного кредитування в Україні

Джерело: узагальнено автором [13].

В умовах економічного відновлення особливої актуальності набуває формування комплексної моделі правового регулювання фінансування малого та середнього бізнесу, яка б поєднувала різні фінансові інструменти в межах узгодженої нормативно-правової системи. Такий підхід передбачає не лише вдосконалення окремих правових норм, а й перегляд принципів державної політики підтримки підприємництва з урахуванням потреб реального сектору економіки та довгострокових стратегічних пріоритетів розвитку.

З метою ілюстрації тенденцій розвитку малого та середнього бізнесу в Україні та оцінки взаємозв'язку між динамікою підприємницької активності й обсягами фінансової підтримки доцільно проаналізувати відповідні статистичні показники, наведені на рис. 1.

Подальший аналіз проблематики фінансування малого та середнього бізнесу вимагає звернення до європейського досвіду правового регулювання, який сформувався в умовах тривалої інституційної стабільності та системної державної підтримки підприємництва. У країнах Європейського Союзу правове забезпечення фінансування МСБ базується на принципах передбачуваності, прозорості та інтегрованості фінансових і регуляторних інструментів. Особливістю європейського підходу є орієнтація не лише на пряме бюджетне фінансування, а й на створення сприятливого правового середовища для залучення приватного капіталу до фінансування підприємницької діяльності. [7; 8; 9; 11]

Практика європейських країн свідчить, що ефективно правове регулювання фінансування малого та середнього бізнесу передбачає чітке нормативне закріплення ролей усіх учасників фінансових відносин, а також узгодження національних програм підтримки з довгостроковими стратегіями економічного розвитку. Значна увага приділяється розвитку кредитно-гарантійних механізмів, які дозволяють зменшити ризики фінансових установ і водночас розширити доступ підприємців до позикових ресурсів. У правовому полі це реалізується через ство-

рення спеціалізованих гарантійних фондів, діяльність яких регламентується окремими законодавчими актами та підзаконними нормативними документами. [7; 10; 11]

Важливою складовою європейської моделі є також активне використання інструментів грантового фінансування та субсидування інноваційної діяльності малого бізнесу. Правове регулювання таких інструментів, як правило, спрямоване на мінімізацію адміністративних процедур, стандартизацію вимог до отримувачів фінансування та забезпечення прозорості процесу відбору проєктів. Це дозволяє знизити транзакційні витрати підприємців і підвищити довіру до державних програм підтримки. [8; 9; 11; 12]

Порівняльний аналіз європейського та українського підходів до правового регулювання фінансування МСБ свідчить про наявність суттєвих відмінностей, зумовлених як рівнем економічного розвитку, так і якістю інституційного середовища. В Україні правове регулювання фінансування підприємництва все ще перебуває на етапі становлення, що проявляється у фрагментарності нормативної бази, недостатній узгодженості між окремими програмами та обмеженій сталій практиці правозастосування. Адаптація європейських підходів потребує врахування національних особливостей, таких як, рівня фінансових ризиків, обмежених бюджетних ресурсів та специфіки функціонування малого бізнесу в умовах воєнної та економічної нестабільності. [5; 8; 12]

У цьому контексті особливої актуальності набуває проблема інституційної спроможності держави забезпечувати реалізацію задекларованих правових норм у сфері фінансування МСБ. Формальне закріплення фінансових інструментів без належного механізму їх практичного впровадження не забезпечує очікуваного економічного ефекту. Тому удосконалення правового регулювання має супроводжуватися розвитком інституційної інфраструктури підтримки підприємництва, підвищенням кваліфікації посадових осіб та впровадженням сучасних цифрових рішень у сфері адміністрування фінансових програм. [4; 6; 12]

Важливим напрямом трансформації правового регулювання фінансування малого та середнього бізнесу є забезпечення інтеграції фінансових і правових механізмів у єдину систему державної підтримки. Йдеться про необхідність формування комплексної моделі, у межах якої кредитні, гарантійні, грантові та податкові інструменти функціонують не ізольовано, а як взаємопов'язані елементи єдиної політики розвитку підприємництва. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність використання бюджетних ресурсів, зменшити регуляторне навантаження на бізнес та створити умови для довгострокового планування підприємницької діяльності. [5; 6; 7; 10]

Загалом результати дослідження свідчать, що вдосконалення правового регулювання фінансування малого та середнього бізнесу має розглядатися не як сукупність окремих законодавчих змін, а як системний процес трансформації інституційного середовища підприємництва. Реалізація такого підходу створює передумови для підвищення фінансової стійкості МСБ, активізації інвестиційних процесів та формування основ сталого економічного відновлення. [4; 6; 10; 12]

Доцільно зосередити увагу на обґрунтуванні напрямів удосконалення правового регулювання фінансування малого та середнього бізнесу з урахуванням сучасних викликів економічного відновлення. Ключовою передумовою таких змін є формування цілісної концепції фінансово-правової підтримки підприємництва, яка має ґрунтуватися на принципах системності, стабільності та адаптивності до динамічних змін економічного середовища. В умовах підвищеної невизначеності саме правове регулювання повинно забезпечувати підприємцям передбачуваність правил гри та зменшення фінансових ризиків. [5; 7; 10]

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення правового регулювання є підвищення стабільності нормативно-правової бази у сфері фінансування малого та середнього бізнесу. Часті зміни законодавства, навіть за умови їх формальної спрямованості на підтримку підприємництва, формують атмосферу правової невизначеності та стримують інвестиційну активність. Тому доцільним є запровадження середньострокових регуляторних рамок, які б визначили базові принципи фінансової підтримки МСБ та обмежували можливості їх частого перегляду без належного економічного обґрунтування. [1; 4; 5]

Важливим напрямом є також удосконалення правового регулювання державних програм фінансування малого та середнього бізнесу з позицій їх прозорості та доступності. Наявна практика свідчить, що складність процедур отримання фінансової підтримки та надмірна кількість регуляторних вимог істотно знижують ефективність навіть фінансово привабливих програм. У цьому контексті правове регулювання має бути спрямоване на спрощення адміністративних процедур, стандартизацію вимог до заявників та запровадження єдиних підходів до оцінювання результативності використання бюджетних коштів. [6; 8; 12]

Окремої уваги потребує розвиток правових механізмів гарантування фінансування малого та середнього бізнесу. Удосконалення нормативного забезпечення діяльності гарантійних фондів, чітке визначення умов надання гарантій та розмежування відповідальності між державою, фінансовими установами й підприємцями сприятиме розширенню доступу МСБ до кредитних ресурсів. Такий підхід дозволяє активізувати участь приватного фінансового сектору у фінансуванні підприємництва без суттєвого зростання бюджетного навантаження. [7; 10; 11]

Не менш важливим є вдосконалення податково-правових інструментів фінансування малого та середнього бізнесу. Податкові стимули повинні бути інтегровані у загальну систему фінансової підтримки та мати чітку економічну спрямованість. Йдеться не лише про запровадження пільг, а й про забезпечення стабільності податкових умов, що є необхідною передумовою для довгострокового фінансового планування підприємницької діяльності. У цьому контексті доцільним є розширення практики податкового кредитування інвестиційних проєктів МСБ та вдосконалення механізмів податкової компенсації витрат, пов'язаних із відновленням виробничої діяльності. [1; 5; 6]

У процесі удосконалення правового регулювання фінансування малого та середнього бізнесу важливе значення має також інституційна координація. Розмежування повноважень між органами державної влади, чітке визначення їх функцій у сфері фінансової підтримки підприємництва та налагодження ефективної міжвідомчої взаємодії дозволять уникнути дублювання програм і підвищити адресність державної допомоги. Відсутність належної координації призводить до розпорошення фінансових ресурсів та зниження загальної результативності державної політики. [4; 6; 12]

Таким чином, напрями удосконалення правового регулювання фінансування малого та середнього бізнесу мають комплексний характер і передбачають поєднання нормативних, інституційних та процедурних змін. Реалізація запропонованих підходів створює передумови для формування ефективної системи фінансово-правової підтримки підприємництва, здатної забезпечити відновлення економічної активності, підвищення конкурентоспроможності МСБ та стійкий розвиток національної економіки в довгостроковій перспективі. [5; 7; 10; 12]

Подальший розвиток запропонованих напрямів удосконалення правового регулювання фінансування малого та середнього бізнесу доцільно розглядати крізь призму формування інтегрованої фінансово-правової моделі підтримки підприємництва. Така модель має поєднувати нормативно закріплені фінансові інструменти з механізмами правового захисту суб'єктів господарювання, забезпечуючи не лише доступ до ресурсів, а й стабільність умов їх використання. В умовах економічного відновлення особливого значення набуває здатність правового регулювання адаптуватися до змін зовнішнього середовища, не порушуючи при цьому принципів правової визначеності та рівності суб'єктів господарювання. [4; 7; 10]

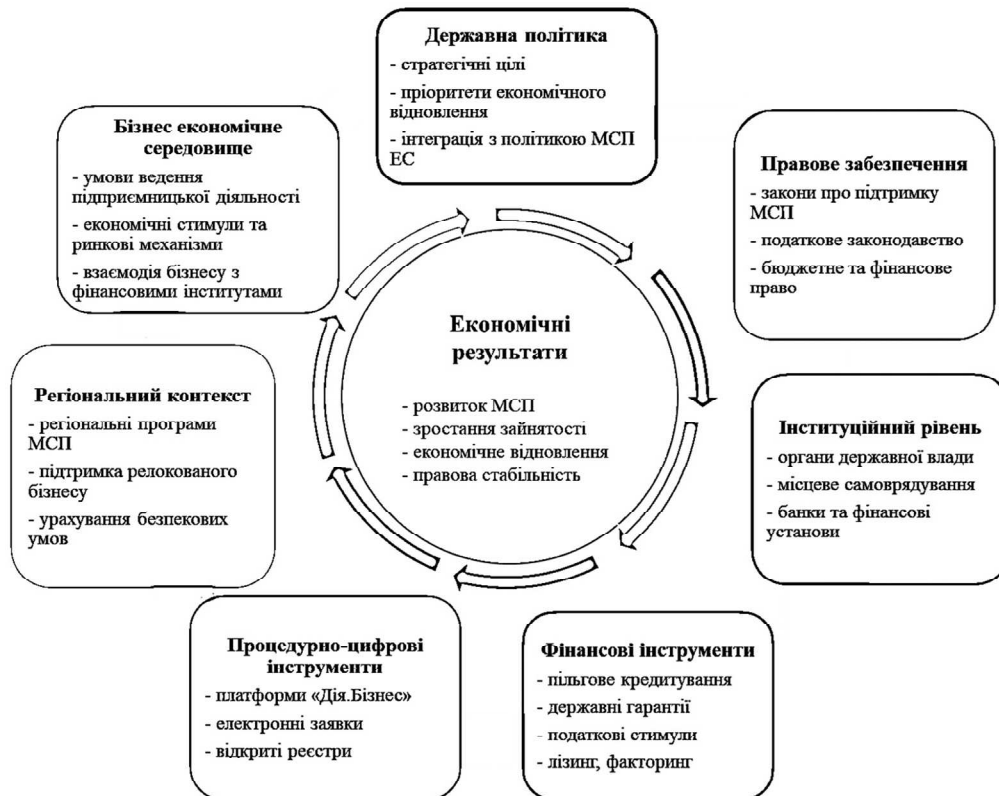


Рис. 2. Фінансово-правова модель підтримки малого і середнього бізнесу

Джерело: розроблено автором.

Одним із ключових елементів такої моделі є запровадження ризик-орієнтованого підходу до правового регулювання фінансування малого та середнього бізнесу. Йдеться про необхідність диференціації правових механізмів залежно від рівня фінансових, галузевих і регіональних ризиків, з якими стикаються підприємці. У кризових умовах універсальні регуляторні рішення часто виявляються неефективними, тоді як гнучке правове регулювання дозволяє точніше спрямовувати фінансову підтримку та мінімізувати втрати бюджетних ресурсів. [5; 7; 10]

Важливим напрямом удосконалення є також розвиток цифрових інструментів правового регулювання фінансування МСБ. Цифровізація процедур подання заявок, оцінювання фінансових проєктів, моніторингу використання коштів і звітності здатна суттєво знизити адміністративні бар'єри та підвищити прозорість державних програм підтримки. Водночас ефективне використання цифрових рішень потребує належного правового забезпечення, яке має врегульовувати питання захисту даних, відповідальності сторін і правових наслідків використання автоматизованих систем прийняття рішень. [8; 9; 12]

У контексті фінансування малого та середнього бізнесу важливо також враховувати регіональний вимір правового регулювання. Економічні умови функціонування підприємств істотно відрізняються залежно від регіону, що зумовлює необхідність диференційованого підходу до нормативного забезпечення фінансової підтримки. Надання органам місцевого самоврядування ширших повноважень у сфері реалізації програм фінансування МСБ, за умови

чіткого правового регулювання та контролю, може сприяти підвищенню адресності підтримки та активізації місцевого підприємництва. [5; 6; 12]

Окрему увагу в межах удосконалення правового регулювання фінансування малого та середнього бізнесу слід приділити питанням оцінювання ефективності державної підтримки. Формування єдиних правових підходів до моніторингу та оцінки результативності фінансових програм дозволяє не лише підвищити прозорість використання бюджетних коштів, а й створює інформаційну основу для коригування державної політики. Відсутність чітко визначених критеріїв ефективності ускладнює об'єктивну оцінку впливу фінансово-правових інструментів на розвиток підприємництва та знижує довіру бізнесу до державних ініціатив. [6; 10; 12]

Таким чином, удосконалення правового регулювання фінансування малого та середнього бізнесу слід розглядати як безперервний процес, що поєднує нормативні зміни, інституційний розвиток і впровадження сучасних управлінських та цифрових рішень. Реалізація такого підходу дозволяє створити сприятливе правове середовище для підприємницької діяльності, забезпечити ефективне використання фінансових ресурсів і сформувати основу для сталого економічного розвитку в умовах посткризового відновлення. [4; 7; 10; 12]

Слід зазначити, що удосконалення правового регулювання фінансування малого та середнього бізнесу є необхідною передумовою формування стійкої та конкурентоспроможної економіки в умовах економічного відновлення. Проведений аналіз

підтвердив, що ефективність фінансової підтримки підприємництва визначається не лише обсягом залучених ресурсів, а насамперед якістю нормативно-правового середовища, рівнем інституційної координації та передбачуваністю регуляторної політики. [4; 5; 6; 10]

Обґрунтовано, що комплексний підхід до правового регулювання фінансування малого та середнього бізнесу, який поєднує кредитні, гарантійні, грантові та податкові інструменти, дозволяє знизити фінансові ризики підприємницької діяльності та підвищити доступність ресурсів для суб'єктів господарювання. Реалізація запропонованих напрямів удосконалення правового регулювання сприятиме активізації підприємницької ініціативи, відновленню економічної активності та формуванню передумов для довгострокового соціально-економічного розвитку України. [1; 5; 7; 12]

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що правове регулювання фінансування малого та середнього бізнесу є одним із ключових чинників забезпечення стійкого економічного розвитку та ефективного відновлення національної економіки в умовах підвищеної нестабільності. Малий та середній бізнес виконує важливу соціально-економічну функцію, формуючи основу зайнятості, сприяючи диверсифікації економіки та розвитку регіонів, що зумовлює необхідність створення сприятливого та передбачуваного правового середовища для його фінансового забезпечення.

Дослідження показало, що чинна система правового регулювання фінансування малого та середнього бізнесу в Україні характеризується фрагментарністю, нестабільністю нормативно-правової бази та недостатньою узгодженістю фінансових і правових інструментів державної підтримки. Це обмежує доступ підприємців до фінансових ресурсів, підвищує транзакційні витрати та знижує ефективність реалізації державних програм підтримки підприємництва.

Обґрунтовано, що вдосконалення правового регулювання має здійснюватися на основі комплексного підходу, який передбачає стабілізацію законодавчого середовища, спрощення адміністративних процедур, розвитку гарантійних і кредитних механізмів, а також інтеграцію податкових стимулів у загальну систему фінансової підтримки малого та середнього бізнесу. Особливого значення набуває посилення інституційної координації між органами державної влади та фінансовими установами з метою підвищення адресності й прозорості державної допомоги.

У межах дослідження запропоновано комплексну фінансово-правову модель підтримки розвитку підприємництва, яка поєднує інструменти фінансового стимулювання та правового регулювання з урахуванням регіональної специфіки, умов післякризового відновлення та процесів європейської інтеграції. Модель ґрунтується на координації дій органів державної влади, місцевого самоврядування та

інституцій розвитку, передбачає використання бюджетних, кредитних і інвестиційних механізмів у поєднанні з адаптивним нормативно-правовим забезпеченням, а також орієнтована на цифровізацію управлінських процесів і підвищення правової визначеності для суб'єктів господарювання. Її впровадження створює передумови для зміцнення фінансової стійкості бізнесу, зниження регуляторних ризиків і формування сприятливого підприємницького середовища в регіонах.

Запропоновані напрями удосконалення правового регулювання фінансування малого та середнього бізнесу спрямовані на зниження фінансових ризиків підприємницької діяльності, активізацію інвестиційних процесів та формування сприятливих умов для розвитку підприємництва. Їх практична реалізація створить передумови для підвищення конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу, стимулювання економічної активності та забезпечення довгострокового соціально-економічного розвитку України.

Література:

1. Корнилюк Р. В., Корнилюк А. В. Фінансування малого та середнього бізнесу: тенденції, можливості, ризики. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 24. С. 43—50. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/7e1dd9fb-ab46-42e3-9199-5a5056bbce3b> (дата звернення: 05.02.2026).
2. Гавриш О. А., Зозульов О. В., Гавриш Ю. О. Альтернативні форми фінансування малого та середнього бізнесу в Україні: можливості та перспективи. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1125> (дата звернення: 05.02.2026).
3. Волкова Н. І., Саржевська А. В. Альтернативні джерела фінансування малого та середнього підприємництва в Україні. Фінанси, облік, банки. 2018. № 1. URL: <https://jfab.donnu.edu.ua/article/view/6266> (дата звернення: 05.02.2026).
4. Ковалко Н. М., Глух М. В. Правове регулювання фінансової підтримки малого підприємництва. Ірпінський юридичний часопис. 2024. Вип. 2 (15). С. 154—164. URL: <https://ojs.dpu.edu.ua/index.php/irplegchr/article/view/226> (дата звернення: 05.02.2026).
5. Носков О. М. Державне регулювання розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах пандемії та воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2023. № 7. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-7-02-12> (дата звернення: 05.02.2026).
6. Пілевич Д. С. Державна підтримка розвитку малого бізнесу в Україні. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 3 (27). С. 110—122. URL: <https://ppeu.stu.cn.ua/article/view/252938> (дата звернення: 05.02.2026).
7. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Фінансування малих і середніх підприємств та підприємців: огляд показників ОЕСР. ОЕСР, 2024. URL: <https://www.oecd.org/ukraine/financing-smes-and-entrepreneurs.htm> (дата звернення: 05.02.2026).
8. Європейська Комісія. Підтримка малого та середнього бізнесу в країнах Східного партнерства: ініціати-

ва EU4Business. Брюссель, 2024. URL: <https://eu4business.eu/uk> (дата звернення: 05.02.2026).

9. Європейська Комісія. Щорічний звіт EU4Business щодо підтримки МСП у країнах Східного партнерства. Брюссель, 2024. URL: <https://eu4business.org.ua> (дата звернення: 05.02.2026).

10. Світовий банк. Підтримка малого та середнього підприємництва: міжнародний досвід та інструменти фінансування. Вашингтон, 2023. URL: <https://www.worldbank.org/uk/topic/sme-finance> (дата звернення: 05.02.2026).

11. Європейський інвестиційний банк. Фінансування малого та середнього бізнесу: політика та інструменти ЄС. Люксембург, 2023. URL: <https://www.eib.org/uk/products/sme-finance> (дата звернення: 05.02.2026).

12. Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН). Підтримка малого і середнього бізнесу для сталого економічного відновлення. Нью-Йорк, 2023. URL: <https://www.undp.org/ukraine> (дата звернення: 05.02.2026).

13. Державна служба статистики України. Кількість осіб, зайнятих у малих та середніх підприємствах (індикатор ЦСР 8.6.1) за 2015–2023 рр. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/8-6-2/> (дата звернення: 05.02.2026).

References:

1. Kornilyuk, R.V., & Kornilyuk, A.V. (2017), "Financing of small and medium business: trends, opportunities, risks", *Investytsii: praktyka ta docvid*, vol. 24, pp. 43—50, available at: <https://ir.kneu.edu.ua/items/7e1dd9fb-ab46-42e3-9199-5a5056bbce3b> (Accessed 05.02.2026).

2. Havrysh, O. A., Zozul'ov, O. V. and Havrysh, Yu. O. (2022), "Alternative forms of financing for small and medium-sized businesses in Ukraine: opportunities and prospects", *Ekonomika ta suspil'stvo*, № 35, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1125> (Accessed 05.02.2026).

3. Volkova, N. I. and Sarzhevs'ka, A. V. (2018), "Alternative sources of financing for small and medium-sized businesses in Ukraine", *Finansy, oblik, banky*, № 1, available at: <https://jfub.donnu.edu.ua/article/view/6266> (Accessed 05.02.2026).

4. Kovalko, N. M. and Hlukh, M. V. (2024), "Legal regulation of financial support for small businesses", *Irpins'kyj iurydychnyj chasopys*, № 2 (15), S. 154—164, available at: <https://ojs.dpu.edu.ua/index.php/irplegchr/article/view/226> (Accessed 05.02.2026).

5. Noskov, O. M. (2023), "State regulation of the development of small and medium-sized businesses in Ukraine in the context of the pandemic and martial law", *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, vol. 7, available at: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-7-02-12> (Accessed 05.02.2026).

6. Pilevych, D. (2021), "State support for the development of small business in Ukraine", *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnya*, vol. 3, no. 27, pp. 110—122, available at: <https://ppeu.stu.cn.ua/article/view/252938> (Accessed 05.02.2026).

7. OECD (2024), "Financing SMEs and Entrepreneurs: OECD Indicators Overview", available at: <https://www.oecd.org/ukraine/financing-smes-and-entrepreneurs.htm> (Accessed 05.02.2026).

8. EC (2024), "Supporting SMEs in the Eastern Partnership Countries: EU4Business Initiative", available at: <https://eu4business.eu/uk> (Accessed 05.02.2026).

9. EC (2024), "EU4Business Annual Report on SME Support in the Eastern Partnership Countries", available at: <https://eu4business.org.ua> (Accessed 05.02.2026).

10. World Bank (2023), "Supporting SMEs: International Experience and Financing Instruments", available at: <https://www.worldbank.org/uk/topic/sme-finance> (Accessed 05.02.2026).

11. EIB (2023), "Financing SMEs: EU policies and instruments", available at: <https://www.eib.org/uk/products/sme-finance> (Accessed 05.02.2026).

12. UN (2023), "Supporting SMEs for sustainable economic recovery", available at: <https://www.undp.org/ukraine> (Accessed 05.02.2026).

13. State Statistics Service of Ukraine (2024), "Number of people employed in SMEs (SDG indicator 8.6.1) 2015—2023", available at: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/8-6-2/> (Accessed 05.02.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 23.02.26

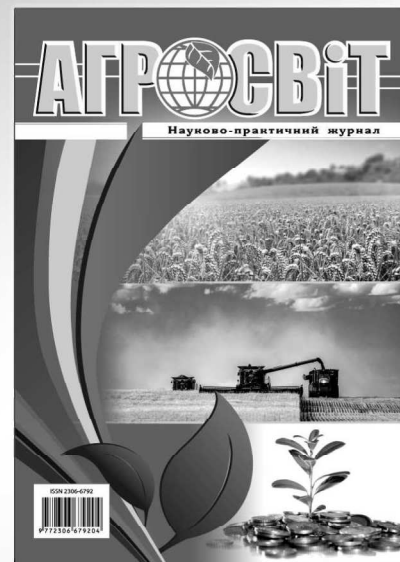
Процеженовано / Revised: 02.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

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. О. Кісельов,
аспірант кафедри соціально-економічних дисциплін,
Навчально-наукового інституту права та інноваційної освіти,
Дніпровський державний університет внутрішніх справ
ORCID ID <https://orcid.org/0009-0008-5860-3484>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.292

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ В ЕКОНОМІЦІ ЗНАНЬ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО РОЗВИТКУ

S. Kiselov,
Postgraduate Student, Department of Socio-Economic Sciences, Education and Scientific
Institute of Law and Innovative Education, Dnipro State University of Internal Affairs

HUMAN RESOURCE POTENTIAL IN THE KNOWLEDGE ECONOMY: TRANSFORMATION OF DEVELOPMENT APPROACHES

У науковій статті здійснено комплексний аналіз економічних засад розвитку кадрового потенціалу як ключового ресурсу забезпечення конкурентоспроможності підприємств та стійкого економічного зростання. Розкрито сутність кадрового потенціалу як сукупності професійних, інтелектуальних, мотиваційних, інноваційних та адаптивних характеристик працівників, що формуються під впливом економічних, організаційних і соціальних умов. Визначено основні чинники, які впливають на формування та використання кадрового потенціалу: інвестиції в освіту і підвищення кваліфікації, система мотивації та оплати праці, технологічна модернізація, фінансова стійкість підприємства, розвиток корпоративної культури та ефективність управлінських рішень. Досліджено негативні наслідки недофінансування розвитку персоналу, зокрема зниження продуктивності праці, втрата інноваційної активності, відтік кваліфікованих кадрів і зростання структурних дисбалансів на ринку праці. Окрему увагу приділено порівнянню українських підходів до формування кадрового потенціалу з міжнародною практикою, де акцент робиться на інвестиційній моделі розвитку людського капіталу, цифровізації процесів управління персоналом та довгострокових програмах професійного розвитку. На основі узагальнення світового досвіду обґрунтовано необхідність посилення економічної складової кадрової політики в Україні, підвищення якості трудових ресурсів, формування ефективних механізмів мотивації та удосконалення державної економічної політики в сфері праці. Зроблено висновок, що розвиток кадрового потенціалу є центральним елементом економічної стратегії підприємств і важливою умовою інноваційної модернізації національної економіки. Економічні засади розвитку кадрового потенціалу є ключовим елементом формування конкурентних переваг підприємств та важливою умовою їхнього стійкого функціонування в умовах сучасних викликів. Ефективність розвитку кадрового потенціалу безпосередньо залежить від наявності економічно обґрунтованої політики інвестування у людський капітал, якісної системи мотивації, формування сприятливого корпоративного середовища тощо.

The scientific article provides a comprehensive analysis of the economic foundations for developing human resource potential as a key asset for ensuring enterprise competitiveness and sustainable economic growth. It examines the essence of human resource potential as a combination of professional, intellectual, motivational, innovative, and adaptive characteristics of employees shaped by economic, organizational, and social conditions. The study identifies the main factors influencing the formation and utilization of human resource potential: investment in education and professional development, motivation and remuneration systems, technological modernization, financial stability of the enterprise, development of corporate culture, and the effectiveness of managerial decisions. The article explores the negative consequences of underfunding personnel development, including reduced labor productivity, loss of innovation capacity, outflow of qualified workers, and increasing structural imbalances in the labor market. Special attention is given to comparing Ukrainian approaches to human resource potential development with international practices, which emphasize an investment-based model of human capital development, digitalization of HR management processes, and long-term professional development programs. Based on the generalization of global experience, the article substantiates the need to strengthen the economic dimension of HR policy in Ukraine, improve the quality of labor resources, establish effective motivation mechanisms, and enhance state economic policy in the labor sphere. It concludes that developing human resource potential is a central element of enterprise economic strategy and a crucial prerequisite for the innovative modernization of the national economy. Economic principles of human resource development are a key element in the formation of competitive advantages of enterprises and an important condition for their sustainable functioning in the face of modern challenges. The effectiveness of human resource development directly depends on the presence of an economically sound policy of investing in human capital, a high-quality motivation system, the formation of a favorable corporate environment, etc.

Ключові слова: кадровий потенціал, економічні засади, людський капітал, розвиток персоналу, інвестиції, продуктивність праці, кадрова політика.

Key words: human resource potential, economic foundations, human capital, personnel development, investments, labor productivity, HR policy.

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

Сучасна економіка, що характеризується високою конкуренцією, цифровою трансформацією та глобалізаційними змінами, а також зміною економічної політики України, висуває нові вимоги до якості та структури трудових ресурсів. У таких умовах кадровий потенціал стає визначальним чинником ефективності функціонування підприємств, їх інноваційної активності та економічної стабільності. Проблема полягає в тому, що в Україні спостерігається недостатній рівень інвестицій у розвиток персоналу, дисбаланс між попитом і пропозицією кваліфікованої робочої сили, плінність кадрів, страх знаходитись на підприємстві при повітряних тривогах, слабка мотивація працівників та низький рівень продуктивності праці. Економічні механізми управління персоналом часто залишаються формальними, що призводить до втрати цінних кадрів та зниження конкурентоспроможності підприємств. Недостатність фінансових ресурсів, відсутність довгострокових стратегій розвитку персоналу та фрагментарність державної політики у сфері праці посилюють проблему. У результаті кадровий потенціал, замість того щоб бути фактором

зростання, стає обмеженням економічного розвитку. У таких умовах особливо актуальним є наукове дослідження економічних засад формування, використання та розвитку кадрового потенціалу, їх ролі у підвищенні ефективності виробництва та інноваційного розвитку. Виникає об'єктивна потреба у розробленні системного підходу до вдосконалення економічних інструментів управління персоналом, які здатні забезпечити сталий розвиток підприємств і національної економіки загалом.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковому середовищі проблема формування та вдосконалення кадрового потенціалу підприємств отримала широкий резонанс, про що свідчить значна кількість праць українських дослідників. Різні аспекти змісту, значення та напрямів розвитку кадрового потенціалу аналізуються у роботах Дейнеко Л.В., Шелудько Е.І., Завгородньої М.Ю., Галаєвої Л.В., Долги Г.В. та Хитрової О.А., Колісніченко Н.М., Олійник Н.В., Хромушиної Л.А., Шаповал О.А.. Окрему увагу науковці приділяють стратегічним засадам розвитку кадрового потенціалу, зокрема це висвітлено у працях Грищенко Н.В., Зачосової Н.В., Коваль О.В., Байкер М.В., Павликівської О.І. та Галиняк Л.О.. Питанням методичного забез-

печення оцінювання кадрового потенціалу присвячені дослідження Єсіної В.О., Матвєєвої Н.М. і Новікова Д.А.

Разом з тим, незважаючи на наявність значного наукового доробку, актуальними залишаються завдання впорядкування та уточнення основних напрямів розвитку кадрового потенціалу, які б у найбільшій мірі відповідали викликам інноваційної економіки та забезпечували стабільність функціонування підприємств у сучасних умовах.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексне дослідження економічних засад розвитку кадрового потенціалу, визначення їх ролі у забезпеченні ефективності діяльності підприємств та інноваційного розвитку, аналіз національної і міжнародної практики формування кадрового потенціалу, а також обґрунтування напрямів удосконалення економічної політики у сфері розвитку персоналу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГУ МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Формування кадрового потенціалу потребує ґрунтовного підходу до відтворення робочої сили, що передбачає як постійне відновлення та підтримку в належному стані фізичних і розумових здібностей працюючих, так і систематичне підвищення професійної кваліфікації людських ресурсів, зростання їх освітньо-кваліфікаційного рівня [1]. Економічні засади розвитку кадрового потенціалу визначаються як система принципів, механізмів, інструментів та умов, що забезпечують ефективне формування, використання та відтворення трудових ресурсів відповідно до стратегічних цілей підприємства та вимог сучасного ринку. У сучасній економіці кадровий потенціал розглядається не лише як сукупність знань, умінь і навичок працівників, а як інтегрована характеристика, яка включає інтелектуальні, когнітивні, інноваційні, мотиваційні та адаптивні можливості персоналу. Це визначає потребу у формуванні економічно обґрунтованої моделі його розвитку, що базується на інвестиційному підході та орієнтації на довгостроковий результат. Система стратегічного управління персоналом організації включає сукупність підсистем забезпечення та функціонального впливу на процес формування і використання кадрового потенціалу. Враховуючи те, що стратегія розвитку кадрового потенціалу є частиною загальної стратегії розвитку персоналу компанії, взаємопов'язаними є класифікаційні ознаки та класифікація їх видів. Зось-Кіор М.В. виділяє три види стратегій щодо розвитку персоналу: стратегії інвестування, стимулювання та залучення [2]. Досить часто зустрічається поділ стратегій розвитку відповідно до обраних бізнес-стратегій. Так, бізнес-стратегії росту компанії відповідає стратегія залучення та активного навчання персоналу, бізнес-стратегії помірного зростання відповідає кадрова стратегія стабілізації та закріплення персоналу організації. Стратегія скорочення персоналу орієнтована на звільнення та надання подальшої допомоги у працевлаштуванні співробітників компанії. Стратегії лідерства за витратами відповідає кадрова стратегія набору та закріплення робітників масових професій за умов постійного покращення професійних компетентностей.

Головна мета обраної стратегії — створення стабільної платформи розвитку бізнесу за рахунок формування довгострокової цінності — кадрового активу компанії [3].

Вибір тієї чи іншої стратегії розвитку кадрового потенціалу залежить від поточного стану трудових ресурсів, рівня конкурентоспроможності підприємства, динаміки зовнішнього середовища та пріоритетів керівництва.

Особливе значення при цьому має формування економічного підґрунтя для реалізації стратегічних рішень, що передбачає оптимальний розподіл інвестицій у людський капітал, оцінку їх ефективності та прогнозування результатів у середньо- і довгостроковій перспективі. В умовах активної цифровізації та впровадження інноваційних технологій розвиток кадрового потенціалу набуває нових форм, зокрема, через використання електронних систем навчання, дистанційних платформ підвищення кваліфікації, автоматизованих інструментів оцінки персоналу та аналітичних методів HR-менеджменту. Крім того, економічні засади розвитку кадрового потенціалу невід'ємно пов'язані з удосконаленням мотиваційного механізму, що передбачає створення умов для професійного та кар'єрного зростання працівників. Ефективна система мотивації має інтегрувати матеріальні (зарплата, премії, бонуси, путівки, пільги) та нематеріальні (визнання, похвала, кар'єрний ріст, цікава робота, хороша атмосфера) стимули, сприяти підвищенню продуктивності праці, формуванню високого рівня залученості та відповідальності персоналу. Важливою складовою є також розвиток корпоративної культури (внутрішні взаємовідносини), яка забезпечує сприятливий соціально-психологічний клімат, підтримує інноваційність та ініціативність працівників. Таким чином, розвиток кадрового потенціалу в сучасних умовах потребує комплексного підходу, який поєднує стратегічне планування, інвестиції у людський капітал та використання сучасних методів управління трудовими ресурсами відповідно до вимог ринку та цілей підприємства. На сьогоднішній день підтримання стійкого функціонування бізнес-організацій важливо забезпечувати стійкість кадрового потенціалу, включаючи раціональний підхід до відбору й переміщення персоналу, співпрацю з освітніми установами з питань підготовки та підвищення професійного рівня людських ресурсів, сприяння розвитку знань, умінь та компетентності працівників, впровадження системи наставництва, заохочення персоналу до саморозвитку, креативності, сприяння кар'єрному зростанню працівників [4]. Формування кадрового потенціалу підприємства в процесі здійснення управлінської діяльності містить низку взаємопов'язаних етапів: — наймання працівників (зادля забезпечення кадрових потреб господарюючого суб'єкта необхідно здійснювати наймання фахівців з відповідним кваліфікаційним рівнем та сформованими компетенціями); — адаптація працівників (в процесі формування кадрового складу компанії важливо реалізовувати ефективний підхід до адаптації новоприйнятих фахівців задля збереження кадрового складу належної якості); — розвиток кадрів (системний підхід до розвитку працівників з акцентуванням уваги на підвищенні компетентнісного рівня є вкрай важливим в контексті примноження кадрового потенці-

алу підприємств); — оцінювання кадрів (грунтовна і справедлива оцінка працівників сприяє формуванню і збереженню кадрового потенціалу господарюючих суб'єктів) [5]. Додатковим важливим аспектом є формування внутрішньої системи планування та прогнозування кадрових потреб, що дає змогу заздалегідь визначати дефіцит кваліфікованих працівників у конкретних напрямках діяльності підприємства. Застосування інструментів кадрового аудитування та workforce planning забезпечує можливість не лише своєчасно реагувати на зміни у структурі персоналу, а й оптимізувати витрати на його утримання, враховуючи економічні ризики та коливання ринку праці. Такий підхід підсилює адаптивність підприємства, дозволяючи значно швидше реагувати на технологічні чи організаційні зміни. У сучасних умовах важливе значення має також розвиток системи компетентнісного управління персоналом, яка орієнтована на визначення ключових компетенцій, важливих для досягнення стратегічних цілей підприємства. Виокремлення та деталізація компетентнісних моделей сприяють підвищенню ефективності процесів відбору, оцінювання та просування кадрів, а також формують основу для індивідуальних траєкторій розвитку працівників. Це дозволяє підприємству робити акцент на довгострокових інвестиціях у персонал, формувати кадровий резерв та підтримувати високий рівень професійної готовності трудових ресурсів. В контексті визначення ключових напрямів розвитку кадрового потенціалу підприємств систематизуємо найбільш нагальні проблеми в означеній сфері: — недостатній рівень інноваційної орієнтованості кадрової політики частини вітчизняних господарюючих суб'єктів; — неврахування в процесі розвитку кадрового потенціалу провідного зарубіжного досвіду у цій сфері; — недостатня увага до особистісних характеристик працюючих під час вироблення заходів з розвитку персоналу; — недосконалість загальної системи розвитку кадрового потенціалу на підприємствах [6]; — низький рівень поінформованості підприємств про наявні інноваційні технології, а науково-дослідних установ — про актуальні потреби у таких технологіях з боку підприємств; — низький рівень сформованості інноваційної інфраструктури, яка б сприяла поширенню та використанню інновацій [7]; — відсутність стратегічного підходу в процесі формування та розвитку кадрового потенціалу господарюючих суб'єктів; — неврахування при розробленні кадрової політики стрімких змін у внутрішньому та зовнішньому оточенні; — недоліки у законодавчо-нормативній базі, що регламентує діяльність у сфері управління людськими ресурсами; — недосконалість систем добору працівників; — недостатня ефективність систем оцінювання працівників та результатів їх трудової діяльності; — низька ефективність існуючих систем мотивації і стимулювання працівників, нераціональний підхід до диференціації в оплаті праці [8]; — демографічна криза в країні, зумовлена як тривалою фінансово-економічною кризою, так і наслідками військових дій; — суттєві втрати кадрового потенціалу унаслідок виїзду за межі країни значної частки працездатного населення, втрат в умовах воєнного стану; — загрози життю та здоров'ю працівників в умовах війни, погіршення морально-психологічного стану та зневіра у майбутньому [9]. Погод-

жуємося з думкою науковців, про те, що одним з важливих напрямів в цьому контексті вважаємо стратегічне планування, яке полягає у визначенні довгострокових потреб підприємства в кадрах. При цьому необхідно враховувати зміни на ринку праці, технологічний прогрес, демографічні тенденції та інші фактори, що можуть вплинути на кадрову ситуацію. Залучення та відбір талантів є наступним важливим напрямом. Підприємство повинно розробляти ефективні стратегії залучення кращих фахівців, використовувати сучасні методи оцінки кандидатів та формувати кадровий резерв для швидкого заміщення вакантних посад. Навчання та розвиток персоналу є невід'ємною частиною формування та нарощування кадрового потенціалу. Підприємство має створювати систему безперервного навчання, підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки працівників, а також сприяти розвитку їх лідерських якостей.

Окремої уваги заслуговує такий напрям, як мотивація та утримання кваліфікованих працівників за допомогою ефективних економічних та соціальних стимулів, які відповідають актуальним потребам персоналу. Це є важливим фактором забезпечення стабільності кадрового потенціалу.

Сучасний мотиваційний менеджмент має враховувати потреби працівників, забезпечувати справедливу винагороду та можливості для професійного зростання. В умовах конкуренції підприємств за кращі кадри надзвичайно важливо усвідомлювати, що належна мотивація і створення сприятливих умов праці є необхідною умовою для залучення та утримання талановитих працівників. Підприємство повинно створювати безпечні та комфортні умови праці, створювати можливості для віддаленої роботи, work-life balance (баланс між роботою та особистим життям в умовах дистанційної зайнятості), сприяти розвитку прогресивної корпоративної культури. Управління кар'єрою працівників також вважаємо важливим напрямом нарощування кадрового потенціалу та підвищення його конкурентоспроможності [10].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження засвідчує, що економічні засади розвитку кадрового потенціалу є ключовим елементом формування конкурентних переваг підприємств та важливою умовою їхнього стійкого функціонування в умовах сучасних викликів. Кадровий потенціал, як інтегрована сукупність професійних, інтелектуальних, мотиваційних та інноваційних характеристик працівників, набуває стратегічного значення в умовах цифровізації, глобалізації та динамічних трансформацій ринку праці. Ефективність його розвитку безпосередньо залежить від наявності економічно обґрунтованої політики інвестування у людський капітал, якісної системи мотивації, впровадження інноваційних HR-технологій та формування сприятливого корпоративного середовища.

Аналіз показав, що недостатність інвестицій у персонал, недосконалість механізмів мотивації, відсутність стратегічного підходу до управління трудовими ресурсами й зовнішні соціально-економічні фактори, зокрема наслідки воєнного стану, істотно стримують розвиток кадрового потенціалу українських підприємств. Вод-

ночас вивчення міжнародного досвіду підтверджує, що системні вкладення в розвиток людського капіталу забезпечують підвищення продуктивності праці, інноваційність та конкурентоспроможність.

Отже, підвищення ефективності кадрової політики потребує комплексного підходу, що включає стратегічне планування, удосконалення системи добору, оцінювання та розвитку працівників, формування внутрішнього кадрового резерву, модернізацію мотиваційних інструментів та створення умов для професійного й особистісного зростання персоналу. Реалізація таких підходів дозволить підприємствам не лише адаптуватися до викликів сучасної економіки, а й забезпечити довгостроковий розвиток, інноваційне оновлення та зміцнення їхнього кадрового потенціалу як основи економічної стійкості.

Література:

1. Ульянова Л.П., Чайка Ю.М. Напрями забезпечення кадровим потенціалом сталого економічного розвитку суспільства. Держава та регіони. 2021. №33, — URL: <http://www.economyandsociety.in.ua> (Дата звернення: 24.02.2026).
2. Зось-Кіор М. В., Семенюта, М. В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. Ефективна економіка. 2020. № 2. — URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648> (Дата звернення: 17.02.2026).
3. Грищенко Н. В. Організаційно-економічні засади формування стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору. Економічний простір. 2022. № 180. — URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/9624> (Дата звернення: 27.01.2026).
4. Міщенко В.І. Забезпечення стійкості кадрового потенціалу підприємства в умовах цифровізації. Економічний простір. 2022. № 182. — DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-14> (Дата звернення: 21.01.2026).
5. Леськова С.В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. Трансформаційна економіка. 2023. №3. — DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-5> (Дата звернення: 11.01.2026).
6. Долга Г.В., Хитрова О.А. Кадровий потенціал підприємств торгівлі: сутність та методи оцінки ефективності його використання. Вісник Одеського національного університету. 2022. №27. — URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2022_27_1_8 (Дата звернення 01.02.2026).
7. Сьомич М.І., Ткаченко Н.Е., Шкробот М.В., Євтух А.І. Безпекові аспекти антикризового управління інноваційно орієнтованих підприємств та розвитку їх кадрового потенціалу в умовах економіки знань та сучасного правового забезпечення. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 3. С. 36—43.
8. Олійник Н.В. Сутність кадрового потенціалу: теоретичний аспект. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 5. — URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_5_20 (Дата звернення: 07.12.2025).
9. В'юник О.В. Напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін. Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2023. № 10(43). — URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/15502> (Дата звернення: 10.12.2025).
10. Семикіна М., Дмитришин Б., Журило І., Запирченко Л. Кадровий потенціал підприємства: методоло-

гія дослідження формування, оцінки та нарощування конкурентних переваг. Академічні візії, 2025. №39. — URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1683> (Дата звернення: 05.12.2025).

References:

1. Ulyanova, L.P. and Chaika, Y.M. (2021), "Directions for ensuring human resource potential for sustainable economic development of society", State and Regions, [Online], vol. 33, available at: <http://www.economyand-society.in.ua> (Accessed 24 January 2026).
2. Zos-Kior, M.V. and Semeniuta, M.V. (2020), "Staff evaluation system of the enterprise in competitive business environment", Efficient Economy, [Online], vol.2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648> (Accessed 17 January 2026).
3. Hryshchenko. N.V. (2022), "Organizational and economic foundations for developing strategies for human resource potential growth of business entities in the agricultural sector", Economic Space, [Online], vol. 180, available at: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/9624> (Accessed 27 December 2026).
4. Mishchenko. V.I. (2022), "Ensuring the stability of an enterprise's human resource potential in the context of digitalization", Economic Space, [Online], vol. 182, available at: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-14> (Accessed 21 December 2026).
5. Leskova. S.V. (2023), "A competent approach in managing the personnel potential of the modern enterprise", Transformational economy, vol 3. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-5>.
6. Dolha, H.V. and Khytrova, O.A. (2022), "Human resource potential of trade enterprises: essence and methods for evaluating the efficiency of its use. Bulletin of Odesa National University", [Online], Vol. 27, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2022_27_1_8 (Accessed 01 January 2026).
7. Somych, M.I. Tkachenko, N.E. Shkrobot, M.V. and Yevtukh, A.I. (2023), "Security aspects of crisis management of innovation-oriented enterprises and development of their human resource potential in the knowledge economy and modern legal framework", Current Issues of Innovative Economics and Law, vol. 3, pp. 36—43.
8. Oliinyk N.V. (2023), "The essence of human resource potential: theoretical aspect", Public Administration: Improvement and Development, [Online], vol. 5, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_5_20 (Accessed 07 December 2025).
9. Viunyk, O.V. (2023), "Directions for developing human resource potential in conditions of innovative change", Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences, [Online], vol. 10(43), available at: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/15502> (Accessed 10 December 2025).
10. Semykina, M. Dmytryshyn, B. Zhurilo, I. and Zapirchenko L. (2025), "Human resource potential of an enterprise: methodology for studying its formation, assessment, and enhancement of competitive advantages", Academic Visions, [Online], vol.39, available at: <https://www.academyvision.org/index.php/av/article/view/1683> (Accessed 05 December 2025).

Отримано редакцією журналу / Received: 28.02.26

Профцензовано / Revised: 05.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

Д. Г. Ковальов,
здобувач третього рівня вищої освіти, аспірант,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-5698-9473>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.297

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ: АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

D. Kovalev,
Third-Level Higher Education Student, Postgraduate Student,
Dnipro State Agrarian University of Economics, Dnipro, Ukraine

FINANCIAL INSTRUMENTS FOR STIMULATING INNOVATION IN AGRICULTURE:
ANALYSIS OF EFFECTIVENESS AND AREAS FOR IMPROVEMENT

В умовах сучасних трансформацій економіки України фінансове забезпечення інноваційних процесів, зокрема технологічної модернізації сільськогосподарського виробництва, характеризується обмеженістю ресурсів. Це зумовлює актуальність обґрунтування та впровадження ефективних фінансових інструментів, а також пошуку альтернативних джерел, форм і методів інвестування інноваційних технологій з урахуванням результатів ситуаційного аналізу потреб агропромислового комплексу та рівня їх ресурсного забезпечення.

Незважаючи на позитивні зрушення у фінансуванні середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності у 2023–2024 рр., зберігається низка нерозв'язаних науково-практичних проблем, пов'язаних з удосконаленням структури фінансових потоків, підвищенням ефективності їх використання, розширенням джерел фінансування та формуванням комплексної системи управління інноваційними ресурсами.

Обґрунтовано, що оцінювання результативності фінансових інструментів має базуватися на аналізі їх впливу на масштаби впровадження інновацій, фінансово-економічні показники діяльності підприємств, рівень технологічного оновлення виробництва та соціально-економічний розвиток сільських територій. Водночас доведено необхідність удосконалення механізмів фінансового стимулювання шляхом розширення доступу малих і середніх аграрних підприємств до інвестиційних ресурсів, диверсифікації джерел фінансування, застосування інструментів ризик-менеджменту та посилення інституційної підтримки інноваційних ініціатив.

Виявлено, що у 2024 р. обсяги фінансового забезпечення інноваційної діяльності суттєво зросли порівняно з попереднім роком, що свідчить про підвищення значущості інноваційного розвитку у системі державної економічної політики. Дослідження підтвердило наявність дисбалансів між задекларованими стратегічними пріоритетами інноваційного розвитку та фактичним розподілом фінансових ресурсів, що знижує ефективність використання бюджетних коштів і обмежує мультиплікативний ефект інновацій для розвитку агропромислового сектору.

In the context of Ukraine's current economic transformation, the financial capacity to support innovative development, particularly the technical and technological modernization of agricultural production, remains insufficient. This makes it urgent to find and adapt effective financial instruments, as well as to improve the sources, forms, and methods of investing in innovative technologies, taking into account the results of a situational analysis of the needs of the agro-industrial complex and the level of their resource provision.

Despite the growth in financial support for medium-term priorities of innovative activity in 2023-2024, a number of unresolved scientific and practical problems remain related to the optimization of the financing structure, improving the efficiency of resource use, expanding the range of financing sources, and forming a comprehensive system for managing innovative resources.

It has been substantiated that the assessment of the effectiveness of financial instruments should be based on an analysis of their impact on the scale of innovation implementation, the financial performance of agricultural enterprises, the level of technological modernization of production, and the socio-economic development of rural areas. At the same time, the need to improve mechanisms for financially stimulating innovation by expanding access to financial resources for small and medium-sized agricultural producers, diversifying sources of investment, applying risk management tools, and strengthening institutional support for innovative projects has been proven.

It has been established that in 2024, the volume of funding for innovative activities will increase significantly compared to 2023, which indicates an increase in the role of innovative development in the system of state economic policy. At the same time, the results of the structural analysis showed that financial resources are concentrated mainly in the field of research and development, while funding for the practical implementation of innovative projects and programs is characterized by unstable dynamics.

Ключові слова: фінансові інструменти, інновації, сільське господарство, аналіз, ефективність, вдосконалення.

Key words: financial instruments, innovation, agriculture, analysis, efficiency, improvement.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Інноваційний розвиток аграрного сектору економіки зумовлюється потребою у формуванні нових підходів, механізмів і методів взаємодії між усіма учасниками інноваційного процесу. Вирішальне значення для активізації інноваційної діяльності має належне фінансове забезпечення, зокрема створення й ефективне функціонування ринку сучасних високопродуктивних агротехнологій у сфері виробництва сільськогосподарської продукції.

За сучасних економічних умов в Україні можливості фінансування інноваційних процесів, у тому числі технологічного оновлення сільськогосподарського виробництва, залишаються обмеженими. У зв'язку з цим актуалізується необхідність пошуку дієвих фінансових інструментів, а також упровадження нових джерел, форм і методів інвестування інноваційних технологій на основі ситуаційного аналізу потреб агропромислового комплексу та рівня їх забезпечення ресурсами.

На сьогодні є науковою проблемою є відсутність цілісного та ефективного механізму фінансового стимулювання інновацій у сільському господарстві, здатного забезпечити системну підтримку інноваційних про-

цесів з урахуванням галузевої специфіки, ризиків і стратегічних пріоритетів розвитку аграрного сектору. Це зумовлює необхідність поглибленого аналізу дієвості чинних фінансових інструментів і розроблення науково обгрунтованих напрямів їх удосконалення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання інноваційного розвитку підприємств аграрного сектору відображено у працях В. Бойка, В. Галушки, В. Горкавого, А. Даниленка, В. Зіновчука, В. Криворучка, М. Лобаса, Ю. Лупенка, В. Нелепа, Ю. Нестерчук, О. Олійника, Л. Романової, П. Руснака, В. Савченка, М. Садикова, І. Сіваченка, В. Трегобчука, А. Третяка та ін.

Фінансове забезпечення інноваційної сфери є одним із ключових чинників сталого зростання та підвищення конкурентних позицій національних економік. У наукових працях окреслюється низка пріоритетних напрямів дослідження цієї проблематики. Зокрема, у роботі J. Abdin та співавт. [1] акцентується увага на значенні охорони прав інтелектуальної власності як передумови активізації інкрементальних інновацій у країнах

з перехідною економікою. Автори доводять, що наявні фінансові обмеження істотно знижують спроможність підприємств реалізовувати інноваційні ініціативи, що зумовлює потребу у дієвих інструментах фінансової підтримки.

З.М. Тітенко та І.І. Долженко досліджують фінансовий механізм стимулювання інноваційної діяльності аграрних суб'єктів господарювання, наголошуючи на критичній ролі фінансування для впровадження інноваційних технологій та підвищення конкурентоспроможності підприємств [8].

Панченко М. аналізує роль держави в стимулюванні інновацій, зокрема через державно-приватне партнерство, податкові стимули, розвиток венчурного фінансування та підтримку стартапів. Авторка підкреслює, що суто бюджетна підтримка не вирішує проблему дефіциту фінансування інноваційного потенціалу, і пропонує інтегровані інструменти підтримки. Це джерело є цінним для розуміння сучасних форм стимулювання, але має широкий загальноекономічний контекст і менше уваги приділяє специфіці агросектора [7].

Важливою є робота Данилківа Х., Гембарської Н., Волошина О. де аналізуються банківське кредитування, лізинг, факторинг, кредитні спілки тощо як засоби підтримки інновацій. Автори показують, що традиційні кредитні інструменти мають обмежену дію через високі ставки і ризики, а сучасна практика потребує гнучкіших фінансових продуктів. Це джерело корисне тим, що критично оцінює доступність фінансування для господарств, але йому бракує специфічних даних саме по аграрному сектору [2].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз розподілу фінансування за стратегічними пріоритетами та напрямками інноваційної діяльності у 2023—2024 рр. дозволяє виокремити низку проблемних аспектів, які залишаються недостатньо опрацьованими в наукових дослідженнях та практиці. Незважаючи на зростання загального обсягу фінансування, спостерігається концентрація коштів переважно на НДДКР, що не завжди супроводжується достатнім фінансуванням етапів комерціалізації та впровадження інновацій. Потребує дослідження питання оптимального балансування фінансування між усіма фазами інноваційного циклу.

Попри позитивну динаміку зростання фінансового забезпечення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності у 2023—2024 рр., залишається комплекс не вирішених науково-практичних завдань, пов'язаних з оптимізацією структури фінансування, підвищенням його результативності, диверсифікацією джерел та формуванням інтегрованої моделі управління інноваційними ресурсами.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексний аналіз фінансового забезпечення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності галузевого рівня за стратегічними пріоритетами та напрямками інноваційної діяльності у 2023—2024 рр., виявлення структурних диспропорцій у розподілі фінансових ресурсів, оцінка їх відповідності задекларованим стратегічним

орієнтирам інноваційної політики та обґрунтування напрямів удосконалення механізмів фінансового стимулювання інноваційного розвитку в сільському господарстві.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Активізація інноваційних процесів у сільському господарстві безпосередньо залежить від наявності дієвих фінансових інструментів їх стимулювання. У сучасних умовах трансформації аграрного сектору України особливого значення набуває формування ефективної системи фінансової підтримки інновацій, яка забезпечувала б підвищення технологічного рівня виробництва, зміцнення конкурентоспроможності аграрних підприємств та їх інтеграцію до європейського економічного простору. Відтак стратегічним завданням є удосконалення механізмів фінансування інноваційної діяльності з урахуванням галузевих особливостей сільського господарства та потреб сталого розвитку [5].

Фінансові інструменти стимулювання інновацій у аграрній сфері охоплюють бюджетне фінансування, державні програми підтримки, пільгове кредитування, податкові стимули, грантові механізми, аграрні розписки, інвестиційні фонди, державно-приватне партнерство та інші форми залучення капіталу. Їх ефективність визначається рівнем доступності для сільськогосподарських виробників, прозорістю процедур отримання коштів, цільовим спрямуванням ресурсів і здатністю забезпечувати реальний технологічний прорив, зниження ресурсо- та енергоємності виробництва, а також підвищення продуктивності праці.

Впровадження інновацій у сільському господарстві — зокрема сучасних агротехнологій, цифрових рішень, біотехнологій, енергоощадного обладнання — потребує значних інвестиційних ресурсів та довгострокового фінансового забезпечення. Тому поряд із прямою державною підтримкою важливу роль відіграє розвиток ринкових фінансових інструментів, спрямованих на мінімізацію ризиків інноваційної діяльності та підвищення інвестиційної привабливості галузі.

У цьому контексті аналіз ефективності фінансових інструментів передбачає оцінювання їх впливу на обсяги впроваджених інновацій, фінансові результати підприємств, рівень технологічного оновлення та соціально-економічний розвиток сільських територій. Водночас існує потреба у вдосконаленні чинної системи фінансового стимулювання через розширення доступу малих і середніх агровиробників до ресурсів, диверсифікацію джерел фінансування, запровадження інструментів гарантування ризиків та посилення інституційної підтримки інноваційних проєктів [6].

Система фінансового забезпечення інноваційної діяльності в країні потребує суттєвого перегляду підходів до формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку економіки. У сучасних умовах особливої актуальності набуває завдання виявлення та максимально ефективного залучення всіх потенційних джерел фінансування інновацій з метою забезпечення стабільного щорічного економічного зростання.

Таблиця 1. Фінансове забезпечення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності галузевого рівня за стратегічними пріоритетними напрямами у 2023–2024 рр., (тис. грн),

Назва стратегічного пріоритету	Усього	
	2023 р.	2024 р.
Фінансове забезпечення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності галузевого рівня, усього, у т. ч. за стратегічними пріоритетами	339870,80	417444,82
1. Технологічне оновлення та розвиток сфер національної безпеки і оборони	-	22544,48
2. Освоєння нових технологій транспортування енергії, впровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій, освоєння альтернативних джерел енергії	51405,72	73971,16
3. Освоєння нових технологій високотехнологічного розвитку транспортної системи, ракетно-космічної галузі, авіа- і суднобудування, озброєння та військової техніки	27907,45	21619,91
4. Освоєння нових технологій виробництва матеріалів, їх оброблення і з'єднання, створення індустрії наноматеріалів та нанотехнологій	19175,63	33321,49
5. Технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу	184268,89	201677,54
6. Впровадження нових технологій та обладнання для якісного медичного обслуговування, лікування, фармацевтики	3757,90	21709,00
7. Широке застосування технологій більш чистого виробництва та охорони навколишнього природного середовища	35883,17	19246,57
8. Розвиток сучасних інформаційних, комунікаційних технологій, робототехніки	17472,04	23354,67

Джерело: [9].

У 2024 р. фінансування п'ятого стратегічного пріоритету здійснено за 24 або 80,0 % із 30 затверджених галузевих пріоритетів (у 2023 р. за 26 пріоритетами з 30 або 86,7 %) (Таблиця 1).

Розподіл фінансування середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності галузевого рівня у 2023–2024 рр. свідчить про збереження орієнтації державної інноваційної політики на підтримку науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, а також про певну структурну трансформацію витрат за окремими напрямами.

Загальний обсяг фінансового забезпечення у 2023 р. становив 339 870,80 тис. грн, тоді як у 2024 р. він зріс до 417 444,82 тис. грн. Таким чином, приріст фінансування склав 77 574,02 тис. грн, або близько 22,8 %, що свідчить про посилення уваги до реалізації середньострокових пріоритетів інноваційного розвитку в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови економіки України (Таблиця 2).

Найбільшу частку в структурі витрат упродовж обох років займало фінансування проведення (придбання, здійснення підприємствами) науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР). У 2023 р. на ці цілі було спрямовано 27 1706,47 тис. грн, що становило

близько 79,9 % загального обсягу фінансування. У 2024 р. фінансування НДДКР зросло до 369 102,78 тис. грн (приблизно 88,4 %), що вказує на зміщення акцентів у бік формування власного науково-технологічного потенціалу та розвитку прикладних досліджень [9].

Водночас обсяг коштів, спрямованих на реалізацію інноваційних проєктів і програм, скоротився з 10 039,23 тис. грн у 2023 р. до 7 128,16 тис. грн у 2024 р. Це може свідчити про концентрацію ресурсів на фундаментальних і прикладних дослідженнях замість масштабування окремих проєктних ініціатив.

Фінансування придбання машин, обладнання та програмного забезпечення демонструє позитивну динаміку: з 9 325,77 тис. грн у 2023 р. до 11 604,03 тис. грн у 2024 р. Зростання цього показника вказує на поступове оновлення матеріально-технічної бази та цифровізацію виробничих процесів, що є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності галузей.

Суттєве скорочення відбулося за статтею "Інше" — з 48 799,33 тис. грн у 2023 р. до 29 609,85 тис. грн у 2024 р. Це може свідчити про підвищення цільової спрямованості витрат та зменшення частки непрямих або допоміжних напрямів фінансування [9].

Таблиця 2. Розподіл фінансування середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності галузевого рівня за напрямами інноваційної діяльності у 2023–2024 рр. (тис. грн),

Назва напрямку інноваційної діяльності	Усього	
	2023 р.	2024 р.
Фінансове забезпечення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності галузевого рівня, усього, у т. ч. за напрямами інноваційної діяльності:	339870,80	417444,82
Реалізація інноваційних проєктів, програм	10039,23	7128,16
Придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	9325,77	11604,03
Придбання інших зовнішніх знань (нових технологій - у матеріальній та нематеріальній формі)		
Проведення (придбання, проведення підприємствами) НДДКР	271706,47	369102,78
Інше	48799,33	29609,85

Джерело: [9].

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проведений аналіз фінансового забезпечення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності галузевого рівня за стратегічними пріоритетами та напрямками інноваційної діяльності у 2023—2024 рр. засвідчив позитивну динаміку зростання загального обсягу фінансування та одночасну трансформацію його структури.

Встановлено, що у 2024 р. відбулося суттєве збільшення фінансових ресурсів порівняно з 2023 р., що свідчить про посилення ролі інноваційного розвитку в системі державної економічної політики. Разом з тим структурний аналіз показав значну концентрацію коштів у сегменті науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, тоді як фінансування реалізації інноваційних проектів та програм, а також окремих напрямів впровадження інновацій має менш стабільну динаміку.

Дослідження підтвердило наявність певних диспропорцій між стратегічно задекларованими пріоритетами та фактичним розподілом фінансових ресурсів. Зокрема, недостатня увага приділяється етапам комерціалізації результатів НДДКР, масштабуванню інновацій та формуванню інфраструктури інноваційної діяльності. Це знижує потенційну віддачу від вкладених бюджетних коштів і обмежує мультиплікативний ефект інновацій для галузевого розвитку.

Література:

1. Abdin, Joyanal & Sharma, Abhijit & Trivedi, Rohit & Wang, Chengang, 2024. Financing constraints, intellectual property rights protection and incremental innovation: Evidence from transition economy firms, Technological Forecasting and Social Change. Elsevier. vol. 198, URL: <https://ideas.repec.org/a/eee/tefoso/v198y2024ics-0040162523006674.html> DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122982>
2. Данилківа Х., Гембарської Н., Волошина О. Ефективність використання фінансових та кредитних інструментів для інтенсифікації інноваційного розвитку малих бізнес-структур в Україні, Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління" № 2 (8). 2020. С. 133—143. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2020.02.133>
3. Заплатинський М. В. Проблеми фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємств в Україні. Агросвіт, № 4. (2020). С. 83—90. DOI: 10.32702/2306#6792.2020.4.83
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>
5. Павлова Г.Є., Атамас О.П. Управління інноваційною та інвестиційною діяльністю підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності. Агросвіт. № 9. 2024. С. 13—18. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.9.13
6. Павлова Г.Є., Волчанська Л.В., Ковальов Д.Г. Фінансове забезпечення фермерського господарства в контексті його фінансово-економічної безпеки. Економіка та суспільство. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2764>. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-54-44
7. Панченко М. М. Напрями, методи та інструменти державного стимулювання інноваційно-інвестиційного потенціалу національної економіки / Економіка та су-

пільство. Випуск № 55. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-25>

8. Тітенко З. М., Долженко І. І., Фінансовий механізм стимулювання інноваційної діяльності аграрних суб'єктів господарювання в Україні / Економіка та суспільство. Випуск № 67. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-167>

9. АНАЛІТИЧНА ДОВІДКА Реалізація середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності галузевого рівня та отримані результати у 2024 році. URL: <https://mon.gov.ua/nauka/innovatsiyna-diyalnist-ta-transfer-tehnologiy/analitichni-materiali-2/analitichni-dovidki>

References:

1. Abdin, J., Sharma, A., Trivedi, R., and Wang, C. (2024), "Financing constraints, intellectual property rights protection and incremental innovation: Evidence from transition economy firms", Technological Forecasting and Social Change, Elsevier, vol. 198. Available at: <https://ideas.repec.org/a/eee/tefoso/v198y2024ics00401625-23006674.html> (Accessed 04 February 2026).
2. Danylkiva, Kh., Gembarskoi, N., and Voloshyna, O. (2020), "The effectiveness of using financial and credit instruments to intensify the innovative development of small business structures in Ukraine" Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series "Problems of Economics and Management", vol. 2 (8), pp. 133—143.
3. Zaplatynskyi, M. V. (2020), "Problems of financial support for innovative activities of enterprises in Ukraine", Agrosvit, vol. 4, pp. 83—90.
4. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. (2026), Available at: <http://ukrstat.gov.ua> (Accessed 04 February 2026).
5. Pavlova, H.E., and Atamas, O.P. (2024), "Management of innovation and investment activities of enterprises to increase their competitiveness", Agrosvit, vol. 9, pp. 13—18.
6. Pavlova, H.E., Volchanska, L.V. and Kovalyov, D.G. (2023), "Financial support for farms in the context of their financial and economic security", Economy and Society, vol. 54, Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2764> (Accessed 04 February 2026).
7. Panchenko, M. M. (2023), "Directions, methods, and instruments of state stimulation of the innovation and investment potential of the national economy", Economy and Society, vol. 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-25>.
8. Titenko, Z. M., and Dolzhenko, I. I., (2024), "Financial mechanism for stimulating innovative activity of agricultural entities in Ukraine", Economy and Society, vol. 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-167>
9. Ministry of Education and Science of Ukraine (2024), "ANALYTICAL REFERENCE Implementation of medium-term priority areas of innovation activity at the sectoral level and results achieved in 2024", Available at: <https://mon.gov.ua/nauka/innovatsiyna-diyalnist-ta-transfer-tehnologiy/analitichni-materiali-2/analitichni-dovidki> (Accessed 04 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 18.02.26

Процеженовано / Revised: 27.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

*А. П. Лелеченко,
д. держ. упр., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Національний університет "Київський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0850-3724>
М. В. Кочеров,
д. ю. н., професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Національний університет "Київський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8687-8604>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.302

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕАГУВАННЯ НА ІНФОРМАЦІЙНІ ВИКЛИКИ У КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

*A. Lelechenko,
Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Management and
Administration, The National University "Kyiv Aviation Institute"
M. Kocherov,
Doctor of Science of Law,
Professor of the Department of Public Management and Administration, The National University "Kyiv Aviation Institute"*

MECHANISMS OF STATE RESPONSE TO INFORMATION CHALLENGES IN THE CONTEXT OF NATIONAL SECURITY

У статті проаналізовано механізми державного реагування на інформаційні виклики у контексті національної безпеки та окреслено їхню структурну конфігурацію як цілісної системи, здатної забезпечувати ефективну протидію сучасним гібридним загрозам. Обґрунтовано, що інформаційні виклики, включаючи дезінформацію, маніпулятивні інформаційні впливи та інформаційно-психологічні операції, чинять значний вплив на стабільність державних інститутів, процеси ухвалення рішень і формування суспільних настроїв, що обумовлює необхідність системного підходу до організації державного реагування. Встановлено, що механізми державного реагування мають дві взаємопов'язані складові: інституційно-нормативний та ресурсно-технологічний виміри. Інституційно-нормативний блок включає нормативно-правовий механізм, організаційно-функціональний розподіл повноважень і відповідальності, а також механізм міжвідомчої координації. Показано, що саме інституційно-нормативний вимір визначає правила, межі та процедури діяльності суб'єктів реагування, формує правові передумови для взаємодії та координації між державними органами і спеціалізованими підрозділами, а також забезпечує юридичну визначеність і системність реагування на інформаційні виклики. Визначено, що ресурсно-технологічний вимір включає кадровий потенціал, фінансове забезпечення та технологічні інструменти, що дозволяють реалізувати інституційні правила на практиці. Обґрунтовано, що кадровий механізм формує професійні компетентності, спеціалізацію та аналітичні спроможності суб'єктів реагування, фінансовий механізм забезпечує стабільність ресурсного наповнення, розвиток аналітичної та технологічної інфраструктури, техніко-технологічний механізм інтегрує цифрові платформи, аналітичні системи та інструменти моніторингу інформаційного простору, що скорочує час від виявлення загрози до ухвалення контрзаходів.

Узагальнено структурну конфігурацію механізмів державного реагування, що демонструє взаємозв'язок інституційно-нормативного та ресурсно-технологічного вимірів, їхню взаємодію та принципову роль для забезпечення ефективності державного реагування на інформаційні виклики у контексті національної безпеки.

The article analyses the mechanisms of state response to information challenges within the context of national security and outlines their structural configuration as an integrated system capable of ensuring effective counteraction to contemporary hybrid threats. It substantiates that information challenges, including disinformation, manipulative information influence, and information-psychological operations, exert a significant impact on the stability of state institutions, decision-making processes, and the formation of public attitudes, thereby necessitating a systemic approach to the organisation of state response. The study establishes that the mechanisms of state response comprise two interrelated dimensions: the institutional-regulatory and the resource-technological. The institutional-regulatory block includes the legal-regulatory mechanism, the organisational-functional distribution of powers and responsibilities, and the mechanism of interagency coordination. It is demonstrated that the institutional-regulatory dimension defines the rules, boundaries, and procedures governing the activities of response actors, forms the legal preconditions for interaction and coordination among public authorities and specialised units, and ensures legal certainty and systemic coherence in responding to information challenges. The resource-technological dimension is defined as encompassing human resource capacity, financial support, and technological instruments that enable the practical implementation of institutional rules. It is substantiated that the human resource mechanism develops professional competencies, specialisation, and analytical capacities of response actors; the financial mechanism ensures the stability of resource provision and the development of analytical and technological infrastructure; while the technical-technological mechanism integrates digital platforms, analytical systems, and information-space monitoring tools, thereby reducing the time between threat detection and the adoption of countermeasures. A generalised classification of state response mechanisms is presented, demonstrating the interconnection between the institutional-regulatory and resource-technological dimensions, their interaction, and their fundamental role in ensuring the effectiveness of state responses to information challenges within the national security framework.

Ключові слова: державне реагування, інформаційні виклики, національна безпека, інституційно-нормативний вимір, ресурсно-технологічний вимір, кадровий потенціал, фінансове забезпечення, технологічні платформи, міжвідомча координація.

Key words: state response, information challenges, national security, institutional and regulatory dimension, resource and technological dimension, human resource capacity, financial support, technological platforms, interagency coordination.

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

У сучасних умовах загострення загроз національній безпеці інформаційні виклики посідають одне з провідних місць у системі факторів, що впливають на стабільність держави та ефективність функціонування її інститутів. Дезінформація, маніпулятивні інформаційні впливи, інформаційно-психологічні операції та цілеспрямоване викривлення суспільно значущої інформації використовуються як інструменти тиску на процеси ухвалення державних рішень, формування суспільних настроїв і підрив довіри до органів державної влади. За таких умов держава змушена

розглядати реагування на інформаційні виклики як складову забезпечення національної безпеки, що потребує системного підходу та чітко вибудованих механізмів. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення спроможності держави до своєчасного та ефективного реагування на інформаційні виклики в умовах гібридного протистояння та тривалих кризових процесів. Практика свідчить, що наявність окремих нормативних актів або організаційних рішень не гарантує результативності державного реагування за відсутності узгодженої системи механізмів його реалізації. Недостатня чіткість нормативно-правового регулювання, розпорошення функцій між суб'єктами реагування, обмеженість кадрових і фінансових ресурсів, а також технологічна аси-

метрія у можливостях моніторингу та аналізу інформаційного простору знижують ефективність протидії інформаційним загрозам.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика державного реагування на інформаційні виклики у контексті національної безпеки активно досліджується в сучасній науковій літературі, однак переважна більшість робіт зосереджується на аналізі окремих компонентів інформаційної безпеки, без формування цілісного уявлення про структуру та взаємодію механізмів державного реагування. Значний масив досліджень присвячений нормативно-правовим засадам забезпечення інформаційної безпеки. У працях А. Ряполова (2025) [1], О. Скочилиас-Павлів (2024) [2], А. Гріщенко (2020) [3] розкрито еволюцію правового регулювання інформаційної безпеки в Україні, окреслено проблеми адаптації правових норм до умов гібридних загроз. Окремий вимір правового регулювання інформаційної безпеки представлено в роботі І. Брацука та С. Кавина (2023) [4], де акцент зроблено на міжнародно-правових механізмах, сформованих у межах системи ООН. У низці досліджень увага приділяється інституційному та організаційному аспектам інформаційної безпеки. Зокрема, В. Крушеніцький (2024) [5] аналізує роль органів публічної влади як суб'єктів формування і реалізації політики національної безпеки в інформаційному просторі; колективна праця С. Балана, Л. Балан та ін. (2025) [6] розкриває політико-правові засади державної інформаційної політики в умовах гібридних загроз. Ресурсно-фінансові та економічні компоненти забезпечення кібербезпеки досліджуються у працях А. Маццокколі та М. Нальді (2021) [9]. Аналітичні документи міжнародних інституцій акцентують увагу на практичних інструментах державного реагування, зокрема розвитку кадрового потенціалу, інституційної спроможності та технологічних стандартів. Відповідні підходи окреслено у звітах Європейської Комісії щодо розбудови кіберспроможностей держав, аналітичних матеріалах з фінансової стійкості кіберпростору, ресурсного забезпечення та публічно-приватної взаємодії [8; 10]. Методологічні засади технологічного реагування систематизовано у "Рамці кібербезпеки 2.0" (2024) [11] Національного інституту стандартів і технологій США.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — комплексний аналіз механізмів державного реагування на інформаційні виклики у контексті національної безпеки та систематизація інституційно-нормативних і ресурсно-технологічних вимірів їх функціонування, що формують належний рівень забезпечення національної безпеки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інституційно-нормативний вимір державного реагування на інформаційні виклики формує базові умови функціонування всієї системи забезпечення інформаційної безпеки у контексті національної безпеки. Саме в межах цього виміру визначаються правила, межі

та процедури діяльності державних органів, закріплюються їхні повноваження й відповідальність, а також створюються правові передумови для координації реагування на інформаційні загрози. Основним елементом зазначеного виміру є нормативно-правовий механізм, який забезпечує формалізацію державного реагування та надає йому інституційно закріпленого характеру.

Нормативно-правовий механізм державного реагування на інформаційні виклики охоплює сукупність правових норм, що визначають засади захисту інформаційного простору, порядок дій у разі виникнення загроз, а також юридичні наслідки порушення встановлених правил у сфері інформаційної безпеки. У наукових дослідженнях цей механізм розглядається як системно організований комплекс, покликаний забезпечити стабільність, передбачуваність і результативність державного реагування.

Зокрема, А. П. Ряполов, аналізуючи нормативно-правові основи інформаційної безпеки України в умовах гібридної агресії [1], підкреслює, що чинне законодавство формує необхідну правову базу для протидії дезінформації та іншим інформаційним впливам, що загрожують національній безпеці. Водночас автор звертає увагу на те, що ефективність нормативно-правового механізму визначається не лише кількістю та формальною наявністю правових норм, а їхньою здатністю адаптуватися до динаміки сучасних інформаційних загроз і забезпечувати баланс між інтересами безпеки та дотриманням фундаментальних прав і свобод людини.

Системний характер нормативно-правового механізму акцентується також у дослідженні О. Скочилиас-Павлів [2], де правові норми розглядаються як центральний елемент механізму забезпечення інформаційної безпеки держави. Автор доводить, що саме якісне нормативне регулювання визначає правила діяльності суб'єктів у сфері інформаційної безпеки, встановлює порядок моніторингу та реагування на інформаційні загрози, а також формує правові підстави для притягнення до відповідальності за порушення у цій сфері. Важливим є й підкреслений у роботі взаємозв'язок правових механізмів із політичними та техніко-технологічними компонентами реагування, що дозволяє розглядати нормативно-правовий механізм як інтегровану частину системи державного реагування у цій сфері.

Нормативно-правовий механізм встановлює рамки інформаційних відносин. Як зазначає А. Гріщенко [3], правові підходи до розуміння інформаційної безпеки формують юридичні стандарти захисту інформації, визначають коло суб'єктів відповідних правовідносин та обсяг їхніх прав і обов'язків. Це дозволяє розглядати інформаційну безпеку не лише як технічну або політичну категорію, а як правовий інститут, що має чітко визначені межі та механізми реалізації.

Окрім цього, нормативно-правовий механізм забезпечує регламентацію процедур державного реагування на інформаційні виклики. Через правові норми визначаються алгоритми дій органів державної влади у разі виявлення інформаційних загроз,

встановлюються підстави для застосування спеціальних режимів реагування та врегульовується порядок взаємодії суб'єктів у кризових ситуаціях. Саме в такому контексті законодавство у сфері національної безпеки створює правові умови для функціонування спеціалізованих інституцій реагування, зокрема органів, відповідальних за протидію дезінформації.

Важливою складовою нормативно-правового механізму є також забезпечення юридичної відповідальності за порушення норм інформаційної безпеки. Застосування адміністративних, цивільно-правових або кримінально-правових санкцій за поширення дезінформації, несанкціонований доступ до інформаційних систем або інші дії, що завдають шкоди національній безпеці, виступає стримувальним і регулятивним інструментом державного реагування. У цьому контексті показовими є дослідження І. Брацук та С. Кавина [4], які, аналізуючи міжнародно-правове регулювання інформаційної безпеки в рамках ООН, підкреслюють значення узгоджених правових норм і механізмів відповідальності для протидії транснаціональним інформаційним загрозам та гармонізації національних правових систем.

Таким чином, нормативно-правовий механізм державного реагування на інформаційні виклики формує інституційну основу для функціонування всієї системи реагування, забезпечуючи правову визначеність, процедурну впорядкованість та можливість реалізації державної політики у сфері національної безпеки в умовах сучасних інформаційних загроз.

Однак самі правові норми не забезпечують належної реалізації державного реагування за відсутності чіткої організаційної структури, визначеного розподілу функцій та відповідальності між суб'єктами, залученими до забезпечення інформаційної безпеки. У цьому контексті організаційно-функціональний механізм виступає ключовою ланкою, що трансформує нормативні положення у практичну діяльність органів державної влади та спеціалізованих структур. Організаційно-функціональний механізм розподілу повноважень і відповідальності визначає, які саме державні органи, за якими напрямками відповідальності і в якій послідовності діють під час виявлення, аналізу й реагування на інформаційні виклики. В українській науковій літературі ця проблема розглядається здебільшого в контексті необхідності узгодженого функціонування широкого кола суб'єктів інформаційної безпеки. Так, у дослідженні В. Крушеніцького [5] наголошується на важливості чіткого розподілу функцій між відповідними структурами державної влади, що формують державну політику у сфері та реалізують конкретні заходи щодо захисту інформаційного простору.

За категоріальною сутністю організаційно-функціональний механізм виступає як система визначення ролей і відповідальності суб'єктів, що входять до національної системи інформаційної безпеки. Це не лише формальний перелік відповідальних органів, а й структуровані процеси взаємодії між ними, які забезпечують оперативне реагування на загрози: від

ідентифікації інформаційного впливу до його нейтралізації. Таким чином, організаційно-функціональний механізм трансформує встановлені в нормативних актах правила в структуровану діяльність суб'єктів державного реагування, визначаючи порядок і послідовність їхніх дій у відповідь на інформаційні виклики, що виступає ключовою умовою результативності державної політики інформаційної безпеки.

Проте ефективність такої системи неможлива без чітко налагоджених механізмів міжвідомчої координації, які забезпечують обмін інформацією, синхронізацію дій та узгоджене оперативне прийняття управлінських рішень. Саме міжвідомча координація виступає тим ключовим "зв'язком", що перетворює окремі повноваження та функції в цілісну, скоординовану систему реагування на загрози, слугує засобом узгодження політик, процесів і дій між різними державними структурами, які мають спільні або взаємопов'язані завдання щодо виявлення, аналізу та нейтралізації інформаційних викликів. У науковому дискурсі наголошується, що координація — це не просто обмін даними, а складний механізм взаємодії, що включає спільне планування, розподіл відповідальності та узгодження оперативних заходів між суб'єктами безпекового сектору. Такий підхід передбачає створення спеціальних міжвідомчих структур або робочих груп, які наділені повноваженнями забезпечувати системне реагування на складні інформаційні виклики.

В Україні практичний вимір міжвідомчої координації у сфері державного реагування на інформаційні виклики, зокрема в умовах гібридних загроз, все більше привертає увагу науковців і практиків [6]. Сучасні дослідження вказують на необхідність вдосконалення механізмів міжвідомчої координації як одного з ключових факторів підвищення спроможності держави реагувати на інформаційні виклики. Методологічно механізм міжвідомчої координації розглядається як сукупність процедур, інструментів комунікації та організаційних форматів, що дозволяють різним суб'єктам безпекового сектору узгоджувати свої дії у режимах повсякденної діяльності та в кризових ситуаціях [7]. Таким чином, механізм міжвідомчої координації забезпечує інтеграцію діяльності суб'єктів державного реагування у досліджуваній сфері, що є важливим фактором посилення ефективності державної політики умовах сучасних гібридних загроз.

Інституційно-нормативний вимір державного реагування на інформаційні виклики потребує ресурсного та технологічного забезпечення, що включає кадрові компетентності, фінансові можливості і сучасні технічні інструменти. Ці елементи становлять ресурсно-технологічний вимір, який функціонує як механізм реалізації та операціоналізації державної політики у відповідь на інформаційні загрози.

Ресурсно-кадровий механізм становить базову складову ресурсно-технологічного виміру державного реагування на інформаційні виклики, оскільки саме людський капітал визначає здатність держави трансформувати нормативні та організаційні рішення у ре-

альні управлінські дії. У наукових дослідженнях кадровий ресурс розглядається не лише як сукупність посад і функцій, а як система професійних компетентностей, спеціалізації та аналітичних спроможностей, необхідних для виявлення, оцінювання та нейтралізації інформаційних загроз у динамічному середовищі.

У цьому контексті концепція "capacity building" (розвиток потенціалу) набула статусу основної аналітичної рамки для оцінювання спроможності держав реагувати на інформаційні та кіберзагрози. У звіті "Розвиток міжнародного кіберпотенціалу: глобальні тенденції та сценарії" (International cyber capacity building: global trends and scenarios) Європейської Комісії (2021) [8] кадровий потенціал визначається як один із критичних вимірів національної кібер- та інформаційної безпеки поряд із правовими й технологічними інструментами. Експерти наголошують, що ефективне реагування держави на інформаційні виклики потребує системної підготовки державних службовців, формування спеціалізованих навчальних програм, розвитку міждисциплінарних компетентностей, а також інституціоналізації міжнародного обміну досвідом у сфері інформаційної безпеки. Саме кадровий потенціал розглядається як умова реалізації державної політики реагування в умовах гібридних загроз.

Водночас кадровий потенціал не може функціонувати автономно без належного фінансового забезпечення, що зумовлює перехід до аналізу фінансового механізму державного реагування. Фінансовий механізм у цьому вимірі виконує системоутворювальну функцію, оскільки забезпечує можливість підтримки професійної підготовки кадрів, розвитку аналітичної та технологічної інфраструктури, а також реалізації превентивних і реактивних заходів у сфері інформаційної безпеки.

Попри обмежену кількість спеціалізованих українських досліджень, економічні моделі інвестування у кібербезпеку, розроблені в зарубіжній науковій літературі, створюють теоретичне підґрунтя для аналізу державних фінансових рішень у цій сфері. Зокрема, у дослідженні А.Маццокколі та М.Налді (2021) [9] обґрунтовується підхід до оптимального інвестування у кібербезпеку з урахуванням співвідношення між витратами на захист і потенційними втратами від інформаційних інцидентів. Хоча автори аналізують поведінку багатопрофільних компаній, запропонована модель дозволяє екстраполювати ці висновки на державний рівень, де фінансові ресурси також мають розподілятися з урахуванням ризиків, імовірності загроз та стратегічних пріоритетів.

Міжнародні аналітичні звіти підкреслюють значення фінансового механізму як інструменту підтримки стійкості державних систем безпеки. У "Звіті про кібербезпеку та стійкість фінансової системи" (Cybersecurity and Financial System Resilience Report, 2024) [10] Федеральної резервної системи США фінансове забезпечення розглядається як критичний чинник забезпечення довгострокової стійкості до цифрових загроз. У документі наголошується на необхідності поєднання державних інвес-

тицій із розвитком публічно-приватних партнерств, що дозволяє розширювати технологічні можливості реагування без надмірного навантаження на державний бюджет.

У структурі державного реагування фінансовий механізм виконує низку взаємопов'язаних функцій: забезпечує фінансування підготовки та сертифікації фахівців, підтримує розвиток аналітичних центрів і спеціалізованих підрозділів, створює умови для впровадження інноваційних технологій і стимулює кооперацію з приватним сектором у сфері інформаційної безпеки.

У сучасних умовах технології відіграють вирішальну роль у реалізації державних політик безпеки. Зокрема, техніко-технологічний механізм, який безпосередньо забезпечує операціоналізацію державного реагування. У сучасних умовах саме технології визначають швидкість, точність і масштабність реакції на інформаційні виклики. Техніко-технологічний механізм охоплює цифрові платформи моніторингу інформаційного простору, аналітичні системи обробки великих масивів даних, інструменти автоматизованого виявлення загроз і підтримки управлінських рішень.

Методологічною основою для аналізу цього механізму виступає "Рамка кібербезпеки 2.0" (Cybersecurity Framework 2.0), розроблена Національним інститутом стандартів і технологій США (NIST) [11]. У цьому документі технологічні інструменти розглядаються як складова цілісної системи управління ризиками, що інтегрує технічні, організаційні та людські компоненти реагування. Особливий акцент зроблено на безперервному моніторингу, аналітиці в реальному часі та координації інформаційних потоків між різними суб'єктами безпеки, що є критично важливим для протидії інформаційним атакам.

Таким чином, техніко-технологічний механізм виступає каталізатором швидких управлінських рішень, оскільки скорочує часовий розрив між фіксацією інформаційного впливу та ухваленням контрзаходів. У поєднанні з кадровими та фінансовими механізмами він формує цілісну основу для державного реагування на інформаційні виклики.

Проведений аналіз інституційно-нормативного та ресурсно-технологічного вимірів державного реагування на інформаційні виклики дозволяє стверджувати, що ефективність реагування формується цілісною конфігурацією взаємопов'язаних механізмів. Інституційно-нормативний блок механізмів забезпечує формування правил, розподіл повноважень та координацію суб'єктів реагування. Ресурсно-технологічний блок створює умови для практичної реалізації цих правил через кадрові, фінансові та технічні спроможності. Узгодженість зазначених механізмів є принципово важливою, оскільки нормативна визначеність без ресурсного наповнення не трансформується у дієве реагування, так само як наявність ресурсів без чітких інституційних рамок породжує фрагментарність і неузгодженість дій. Структура механізмів державного реагування на інформаційні вик-

Таблиця 1. Структура механізмів державного реагування на інформаційні виклики у контексті національної безпеки

Вимір державного реагування	Механізм	Функціональне призначення
Інституційно-нормативний вимір	Нормативно-правовий механізм	Формування правових засад реагування; визначення процедур, повноважень і відповідальності у сфері інформаційної безпеки
	Організаційно-функціональний механізм	Розподіл компетенцій між суб'єктами реагування; закріплення структури, функцій та меж відповідальності у системі забезпечення національної безпеки
	Механізм міжвідомчої координації	Забезпечення узгодженості дій органів державної влади у сфері забезпечення національної безпеки; інтеграція інформаційних потоків і спільне реагування на загрози
Ресурсно-технологічний вимір	Ресурсно-кадровий механізм	Формування професійної спроможності суб'єктів реагування; розвиток компетентностей і спеціалізації
	Фінансовий механізм	Забезпечення сталого фінансування заходів інформаційної безпеки; підтримка кадрового і технологічного розвитку
	Техніко-технологічний механізм	Операціоналізація реагування через цифрові платформи, аналітичні системи та моніторинг інформаційного простору

Джерело: складено автором.

лики у контексті національної безпеки наведена у таблиці 1.

Таким чином, державне реагування на інформаційні виклики у контексті національної безпеки доцільно розглядати як багатокомпонентну систему, що поєднує інституційно-нормативні та ресурсно-технологічні механізми. Інституційно-нормативний вимір формує регулятивне та організаційне середовище реагування, визначаючи правила, суб'єктів і координаційні зв'язки. Ресурсно-технологічний вимір забезпечує практичну здатність держави реалізовувати ці правила шляхом залучення професійних кадрів, фінансових ресурсів і сучасних технологічних інструментів.

Визначена структура демонструє системність державного реагування як цілісної архітектури, спроможної адаптуватися до динамічних інформаційних загроз. Запропонована класифікація механізмів може слугувати аналітичною основою для подальших досліджень ефективності державного реагування, а також для вдосконалення практичного їх застосування.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи зазначимо, що ефективність державного реагування на інформаційні виклики у контексті національної безпеки забезпечується скоординованою взаємодією інституційно-нормативного та ресурсно-технологічного компонентів. Узгоджена робота нормативно-правових, організаційно-функціональних і координаційних механізмів у поєднанні з кадровим, фінансовим та технологічним ресурсним забезпеченням формує цілісну архітектуру реагування, здатну адаптуватися до динаміки сучасних інформаційних загроз. Перспективними напрямками подальших розвідок може бути оцінка ефективності взаємодії механізмів у реальних

умовах кризових ситуацій та гібридних загроз, зокрема через моделювання сценаріїв реагування та аналіз практичних кейсів реалізації.

Література:

- Ряполов А. П.. Нормативно-правові основи інформаційної безпеки України в умовах гібридної агресії. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2025. Том 3 № 89. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/336476>
- Скочилас-Павлів О. Правові механізми забезпечення інформаційної безпеки в Україні. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Юридичні науки". 2024. Том 11, № 2 (42), с. 151—158. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/law/vsi-vypusky/vypusk-11-nomer-2-42-2024/pravovi-mehanizmy-zabezpechennya-informaciyanoi-bezpeky-v>
- Гріщенко А. О.. Підходи до розуміння категорії "інформаційна безпека" та правові засади її забезпечення. Інформація і право. 2020. № 4 (35). URL: <http://il.ippi.org.ua/article/view/221239>
- Брацук І., Кавин С. Міжнародне правове регулювання забезпечення інформаційної безпеки в рамках ООН. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Юридичні дослідження. 2023. № 125 (1), С. 21—26. URL: <https://legal.bulletin.knu.ua/uk/article/view/590/745>
- Крушеніцький В. С.. Органи публічної влади як суб'єкти формування та реалізації політики національної безпеки в інформаційному просторі. Наукові записки. Серія: Право. 2024. № 17. URL: <https://pravo-cusu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/544>
- Балан С., Балан Л. та ін. Державна інформаційна політика в умовах гібридних загроз: правові та політичні аспекти. Соціально-правові студії. 2025. Т. 8, № 1. URL: <https://sls-journal.com.ua/uk/journals/tom-8-1-2025/>

derzhavna-informatsiyna-politika-v-umovakh-gibridnikh-zagroz-pravovi-ta-politichni-aspekti

7. Актуальні проблеми теорії та практики службово-бойової діяльності складових сектору безпеки та оборони в сучасних умовах: матеріали II Всеукр. наук. практ. конф. (м. Київ, 24 травня 2024 року). Київ: Київський інститут Національної гвардії України, 2024. 364 с. URL: <https://surl.li/lnwxat>

8. International cyber capacity building: global trends and scenarios. European Commission. 2021. URL: <https://www.iss.europa.eu/sites/default/files/EUISSFiles/CCB%20Report%20Final.pdf>

9. Mazzocchi, Alessandro; Naldi, Maurizio. Optimal investment in cybersecurity under cyber insurance for a multibranch firm, Multidisciplinary Digital Publishing Institute. 2021. Vol. 9, Iss. 1. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/258114/1/risks-09-000-24.pdf>

10. Report to Congress. Cybersecurity and Financial System. Resilience Report. 2024. URL: <https://www.federalreserve.gov/publications/files/cybersecurity-report-202407.pdf>

11. The NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0. National Institute of Standards and Technology. 2024. URL: <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/CSWP/NIST.CSWP.29.pdf>

References:

1. Ryapolov, A.P. (2025), "Regulatory and Legal Foundations of Information Security of Ukraine under Conditions of Hybrid Aggression", Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law, Vol. 3, No. 89, Available at: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/336476> (Accessed: January 2026).

2. Skochylas-Pavliv, O. (2024), "Legal Mechanisms for Ensuring Information Security in Ukraine", Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Legal Sciences, Vol. 11, No. 2 (42), pp. 151—158, Available at: <https://science.lpnu.ua/uk/law/vsi-vypusky/vypusk-11-nomer-2-42-2024/pravovi-mehanizmy-zabezpechennya-informaciyanoi-bezpeky-v> (Accessed: December 2025).

3. Hrishchenko, A.O. (2020), "Approaches to Understanding the Category of 'Information Security' and Legal Principles of Its Provision", Information and Law, vol. 4 (35), Available at: <http://il.ippi.org.ua/article/view/221239> (Accessed: January 2026).

4. Bratsuk, I. and Kavyn, S. (2023), "International Legal Regulation of Information Security within the United Nations", Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Legal Studies, vol. 125 (1), pp. 21—26, Available at: <https://legal.bulletin.knu.ua/uk/article/view/590/745> (Accessed: December 2025).

5. Krushenitskyi, V.S. (2024), "Public Authorities as Subjects of Formation and Implementation of National Security Policy in the Information Space", Scientific Notes. Series: Law, vol. 17, Available at: <https://pravo.cusu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/544> (Accessed: January 2026).

6. Balan, S. and Balan, L. (2025), "State Information Policy under Hybrid Threats: Legal and Political Aspects", Socio-Legal Studies, Vol. 8, No. 1, Available at: <https://sls-journal.com.ua/uk/journals/tom-8-1-2025/>

derzhavna-informatsiyna-politika-v-umovakh-gibridnikh-zagroz-pravovi-ta-politichni-aspekti (Accessed: December 2025).

7. Kyiv Institute of the National Guard of Ukraine (2024), Actual Problems of Theory and Practice of Service and Combat Activities of the Security and Defence Sector Components in Modern Conditions: Proceedings of the II All-Ukrainian Scientific and Practical Conference (Kyiv, May 24, 2024), Kyiv, 364 p, Available at: <https://surl.li/lnwxat> (Accessed: January 2026).

8. European Commission (2021), International Cyber Capacity Building: Global Trends and Scenarios, Available at: <https://www.iss.europa.eu/sites/default/files/EUISSFiles/CCB%20Report%20Final.pdf> (Accessed: November 2025).

9. Mazzocchi, A. and Naldi, M. (2021), "Optimal Investment in Cybersecurity under Cyber Insurance for a Multibranch Firm", Risks, Vol. 9, no. 1, Multidisciplinary Digital Publishing Institute, Available at: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/258114/1/risks-09-00024.pdf> (Accessed: January 2026).

10. Federal Reserve System (2024), "Cybersecurity and Financial System Resilience Report: Report to Congress", Available at: <https://www.federalreserve.gov/publications/files/cybersecurity-report-202407.pdf> (Accessed: November 2025).

11. National Institute of Standards and Technology (2024), "The NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0", Available at: <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/CSWP/NIST.CSWP.29.pdf> (Accessed: January 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 10.02.26

Прорецензовано / Revised: 18.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

<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

*В. О. Шведун,
д. держ. упр., професор, завідувач кафедри економіки та публічного управління,
Національний аерокосмічний університет "Харківський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5170-4222>
О. І. Гуроров,
д. е. н., професор,
провідний науковий співробітник відділу геоінформаційних технологій,
менеджменту та економічних досліджень,
Інститут кліматично орієнтованого сільського господарства
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-0688-9413>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.309

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ДО ТА ПІД ЧАС ПОВНОМАСШТАБНОГО РОСІЙСЬКОГО ВТОРГНЕННЯ: СТАТИСТИКО-АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД

V. Shvedun,
Doctor of Science in Public Administration, Full Professor, Head of the Department of Economics
and Public Administration, National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"
O. Gutorov,
Doctor of Economic Sciences, Full Professor, Leading Researcher, Department of Geoinformation Technologies,
Management and Economic Research, Institute of Climate-Oriented Agriculture

PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF ENVIRONMENTAL SECURITY OF UKRAINE
BEFORE AND DURING THE FULL-SCALE RUSSIAN INVASION: STATISTICAL AND
ANALYTICAL REVIEW

У статті здійснено статистико-аналітичного огляду поточних викликів та перспектив розвитку державного управління у сфері екологічної безпеки України до та під час повномасштабного російського вторгнення. Зокрема, проаналізовано структуру ринку екологічних послуг України; визначено ключові проблеми застосування адміністративно-економічних методів державного регулювання природокористування в Україні в період до повномасштабного російського вторгнення; виокремлено специфічні риси негативного впливу бойових дій на екосистему України; обґрунтовано стратегічні пріоритети та принципи реалізації державної політики у сфері екологічної безпеки.

Показано, що в Україні діє кілька методологій розрахунку збитків та шкоди довкіллю. Негативний вплив на земельні ресурси, як середовище існування геобіонтів, оцінюється згідно з методиками визначення величини шкоди, завданої забрудненням і засміченням земельних ресурсів, погіршенням стану земель, а також порушенням режиму, норм і правил використання земель.

Підкреслено, що наразі великого значення набуває процес документування завданої ворогом шкоди та її довгострокового впливу на навколишнє середовище. Водночас це стає ключовим питанням при оцінці суми репарацій, які вимагатимуть від держави-агресора після закінчення бойових дій. Проте повністю оцінити та прорахувати остаточні збитки, завдані довіллю загальною та його окремим компонентам, зокрема біорізноманіттю, внаслідок російської агресії, можна буде лише після завершення бойових дій. Комплексна оцінка вимагатиме проведення моніторингових досліджень, у тому числі стосовно динаміки популяцій живих організмів.

Зазначено, що науковою новизною проведеного дослідження є пропозиція щодо стратегії переходу від традиційно інерційного варіанта регулювання екологічної безпеки до запобіжної компенсаційного варіанту, що забезпечуватиметься, з одного боку, за рахунок грамотної політики щодо охорони навколишнього природного середовища та природокористування, з іншого — шляхом мінімізації ризиків виникнення техногенних аварій та викидів, спричинених бойовими діями.

The paper carries out a statistical and analytical review of the current challenges and development prospects of public administration in the field of environmental security of Ukraine before and during the full-scale Russian invasion. In particular, the structure of the environmental services market of Ukraine is analyzed; the key problems of applying of administrative and economic methods of state regulation of nature management in Ukraine in the period before the full-scale Russian invasion are identified; the features of the negative impact of hostilities on the ecosystem of Ukraine are singled out; the strategic priorities and principles of implementation of state policy in the field of environmental security are substantiated.

It is shown that there are several methodologies in Ukraine for calculating of losses and damage to the environment. The negative impact on land resources, as the habitat of geobionts, is assessed according to the methods of determining of the amount of damage caused by pollution and clogging of land resources, deterioration of the state of land, as well as violation of the regime, norms and rules for the use of land.

It is emphasized that the process of documenting of the damage caused by the enemy and its long-term impact on the environment is now of great importance. At the same time, this becomes a key issue in assessing of the amount of reparations that will be demanded from the aggressor state after the end of hostilities. However, it will be possible to fully assess and calculate the final damage caused to the environment as a whole and its individual components, in particular biodiversity, as a result of Russian aggression, only after the end of hostilities. A comprehensive assessment will require monitoring studies, including the dynamics of populations of living organisms.

It is specified that the scientific novelty of the paper is suggestion concerning the strategy of transition from the traditionally inertial option of environmental security regulation to the preemptively compensatory option will be provided, on the one hand, due to a competent policy on environmental protection and environmental management, on the other hand — by minimizing the risks of accidents and emissions caused by hostilities.

Ключові слова: державне управління, екологічна безпека, статистико-аналітичний огляд, повномасштабне російське вторгнення, екологічне законодавство.

Key words: public administration, environmental security, statistical and analytical review, full-scale Russian invasion, environmental legislation.

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

Повномасштабне вторгнення 24 лютого 2022 р. російських військ у нашу країну спричинило масове руйнування інфраструктури населених пунктів та завдало значної шкоди її економіці та природному середовищу країни в цілому. Активних бойових дій зазнали Київсь-

ка, Чернігівська, Сумська, Харківська, Луганська, Донецька, Запорізька, Херсонська та Миколаївська області. Від бойових дій постраждали практично всі кліматичні зони України, було знищено сотні гектарів різноманітних і рідкісних біогеоценозів. Серед інших наслідків війни, які, на жаль, часто недостатньо оцінені, — довгострокові наслідки військових дій для навколишнього середовища та масштабне порушення екосистем [5; 8; 16]. Очевидно, реальні масштаби шкоди,

завданої екосистемі, можна буде оцінити лише після повного завершення окупації наших територій. У зв'язку з цим постає необхідність аналізу й оцінки заходів в межах державного управління у сфері екологічної безпеки України до та під час повномасштабного російського вторгнення. Вищезазначене обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання державного управління в екологічній сфері розглядалися численними вітчизняними і закордонними вченими і практиками, серед яких слід згадати таких, як: О. Власенко, А. Єсауленко, Є. Жадан, С. Кошова, І. Личенко, Г. Мечліс, Т. Хенсон, Н. Шевченко та ін. [2; 6; 7; 11; 20].

Переважно зазначені автори підіймають у своїх наукових напрацюваннях питання, пов'язані з правовими механізмами формування та реалізації державної екологічної політики, а також забезпечення екологічної безпеки. Проте аналіз наукової літератури із зазначеного напрямку підтверджує недостатню розвиненість стратегічних підходів до модернізації процесів державного управління у сфері екологічної безпеки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є здійснення статистико-аналітичного огляду поточних викликів та перспектив розвитку державного управління у сфері екологічної безпеки України до та під час повномасштабного російського вторгнення.

Для досягнення поставленої мети в роботі пропонується поставити та вирішити такі завдання:

- проаналізувати структуру ринку екологічних послуг України;
- визначити ключові проблеми застосування адміністративно-економічних методів державного регулювання природокористування в Україні в період до повномасштабного російського вторгнення;
- виокремити специфічні риси негативного впливу бойових дій на екосистему України;
- обґрунтувати стратегічні пріоритети та принципи реалізації державної політики у сфері екологічної безпеки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

До структури ринку екологічних послуг на території України входять: екологічна інформація, еколого-економічне ліцензування та акредитація, екологічна сертифікація, освоєння екологічно чистої технології, послуги з оцінки та компенсації екологічної шкоди, автоматизована система оцінки впливу на стан навколишнього природного середовища, екологічне страхування, правове обслуговування, сервісне обслуговування у сфері природних територій та об'єктів, що підлягають особливій охороні [2; 7].

Як провідну складову екологічної безпеки України слід розглядати діючу систему планування та фінансування охорони навколишнього природного середовища та природокористування, безпосередньо пов'язану з чинними нормами екологічного права.

В Україні діє кілька методологій розрахунку збитків та шкоди довкіллю. Негативний вплив на земельні ресурси, як середовище існування геобіонтів, оцінюється згідно з методиками визначення величини шкоди, завданої забрудненням і засміченням земельних ресурсів, погіршенням стану земель, а також порушенням режиму, норм і правил використання земель.

Вплив на водні ресурси, які є середовищем проживання гідробіонтів, оцінюється згідно з Методикою розрахунку розміру відшкодування збитків, завданих державі внаслідок порушення законодавства про охорону та раціональне використання водних ресурсів [1, с. 246]. Він також базується на методології визначення шкоди від забруднення нафтою.

Також встановлено тарифи для обчислення розміру відшкодування шкоди, завданої незаконним добуванням або знищенням цінних видів водних біоресурсів.

Щодо видів рослинного світу, то затверджено тарифи для обчислення шкоди, заподіяної лісам. Слід зазначити, що тарифи на обчислення шкоди, заподіяної біогеоценозам Слід при цьому зазначити, що, враховуючи активні обстріли енергосистеми України, кількість незаконних вирубок лісу, на жаль, зростає.

Для територій та об'єктів природно-заповідного фонду затверджено тарифи для обчислення шкоди, заподіяної порушенням законодавства про природно-заповідний фонд. До них належать збитки, завдані внаслідок:

- незаконної порубки або пошкодження дерев;
- пошкодження або знищення квітників і газонів;
- незаконного знищення або збору дикорослих трав'янистих рослин тощо;
- незаконного добування або знищення видів тваринного світу;
- пошкодження карстових об'єктів спелеологічного, геологічного і гідрологічного призначення;
- проїзду транспорту, проліту і посадки повітряних суден;
- самовільного використання землі, зняття ґрунтового покриву, засмічення та забруднення територій;
- пошкодження або руйнування водовідвідних каналів, систем дренажного і протиерозійного призначення, доріг та інших об'єктів.

Що стосується видів тваринного світу, то на сьогодні немає ані методик, ані тарифів для підрахунку розміру шкоди, завданої тваринному світу на територіях, які не мають природоохоронного статусу, внаслідок військової агресії. Слід також відзначити негативний вплив бойових дій на період розмноження диких тварин і нерест риби.

Аналіз сформованого екологічного законодавства України, що складається з двох підсистем — природно-ресурсної та природоохоронної, — дозволяє констатувати таке. Чинне законодавство сьогодні ще недостатньо адаптоване до соціальних та економічних реалій, що якісно змінилися. Найважливіша складова національної безпеки країни — екологічна безпека — поки що не має необхідної правової основи.

Водночас в період до повномасштабного російського вторгнення правове врегулювання низки сфер природоохоронної діяльності наразі було неефективним, оскільки відсутні підзаконні акти та механізми їх

реалізації. Найчастіше з боку суб'єктів законодавчої ініціативи спостерігається недотримання екологічних пріоритетів. Повсюдно, починаючи з місцевих органів влади й закінчуючи державною владою, порушується законодавчі вимоги щодо обов'язкового проведення державної екологічної експертизи. Функції між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, до компетенції яких належить охорона та використання природних ресурсів, у повному обсязі не розподілені [2; 6].

Багаторічний досвід застосування адміністративно-економічних методів державного регулювання природокористування свідчить про їхню слабку орієнтацію на створення дієвих стимулів застосування ресурсозберігаючих і природозахисних технологій; існуючі економічні механізми, зокрема екологічне оподаткування, зрештою не забезпечують належним чином платності природокористування [15, с. 180].

Україна є великою аграрною країною, більшу частину економіки якої становлять виробництво та експорт сільськогосподарської продукції. Вона належить до країн із великою площею ріллі. Сільськогосподарські угіддя займають 70,5 % загальної площі країни, з них 57 % складають орні землі, а в окремих регіонах їх обсяг сягає 86 %. Водночас Україна відноситься до країн з дефіцитом водних ресурсів (поверхневих і підземних вод, придатних для використання в народному господарстві України), входить до числа європейських країн з найбільшим дефіцитом води.

Оцінка шкоди, завданої екосистемі України, тісно пов'язана з особливостями кожного окремого регіону, який зазнав бойових дій. Тут слід зазначити, що перед початком війни деякі екологічні проблеми цих регіонів не були належним чином вирішені. Загальновідомо, що регіони з розвинутою промисловістю протягом тривалого часу надзвичайно сильно навантажували навколишнє середовище, роблячи його надзвичайно вразливим. Наприклад, якщо площі, масово розорані під посіви, роками страждали від нераціонального господарювання, військові дії на їхній території стануть поштовхом до повної непридатності для сільськогосподарського використання. Якщо завод хімічної промисловості десятки років отруював певні міста чи райони через застарілі очисні споруди, то обстріл такого заводу призведе до техногенної катастрофи, яка миттєво знищить

і так сильно постраждалі біогеоценози. Подібну ситуацію можна легко порівняти з організмом, який виснажується після тривалої боротьби з хворобою і, нарешті, піддається масовому зараженню новим вірусом замість належного лікування.

Одним із найважчих віддалених наслідків для екосистем вважається хімічне зараження місць використання великої кількості боєприпасів. Техногенні катастрофи, спричинені бомбардуванням та обстрілами підприємств та об'єктів критичної інфраструктури нашої країни, також завдають значної шкоди навколишньому середовищу. Крім того, використання державою-агресором ракет великої дальності також створює техногенні катастрофи на всій території України, зокрема найбільш вразливими стають промислово розвинені регіони з концентрацією енергетичних, гірничодобувних, переробних, хімічних та інших промислових об'єктів [5; 16].

Бойові дії, що тривають в Україні, завдали значної шкоди нашим полям для оранки та інших механізованих робіт, а також спричинили тривале хімічне та біологічне забруднення родючих ґрунтів. Тисячі випущених снарядів, підірваної та спаленої військової техніки, покинутої на полях і плантаціях, залишатимуться масовим і небезпечним джерелом забруднення наших ґрунтів і підземних вод залізом, алюмінієм, міддю та іншими важкими металами та їх сполуками протягом сотень років [16; 17].

Важливо визначити діапазон основних джерел забруднення, які мають довгостроковий вплив на навколишнє середовище, перш ніж зосередитися на аналізі впливу військової діяльності на кожен елемент екосистеми, такий як повітря, водні ресурси та ґрунти.

1. Вплив військової діяльності на повітря. Військова діяльність, яка спричинила пожежі на промислових та інфраструктурних об'єктах, на рівні житлового сектору та природних екосистем, викиди легких сполук у результаті пошкодження промислових об'єктів, призвела до викидів великої кількості парникових газів й інших забруднюючих речовин в повітря. За попередніми оцінками Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України, через збільшення споживання паливно-мастильних матеріалів військовою технікою за перші 150 днів масштабного російського вторгнення в атмосферу потрапило майже 4 млн т вуглекислого газу. Це дає підстави стверджувати, що бойові дії впливають як глобальний, так і на місцевий клімат, але наразі важко передбачити масштаби цих змін [4; 19].

Україна підтримує цілі Європейського Союзу, які лежать в основі політики щодо зміни клімату, і тому ратифікувала Паризьку кліматичну угоду у 2016 р. Метою кліматичної політики України є скорочення викидів парникових газів на 65 % до 2030 р. та досягнення кліматичної нейтральності не пізніше 2060 р. [5; 13].

За офіційними даними ЗСУ, оприлюдненими Міністерством захисту довкілля та природних ресурсів України [12], тільки станом на 12.10.2022 р. було зафіксовано викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря (рис. 1).

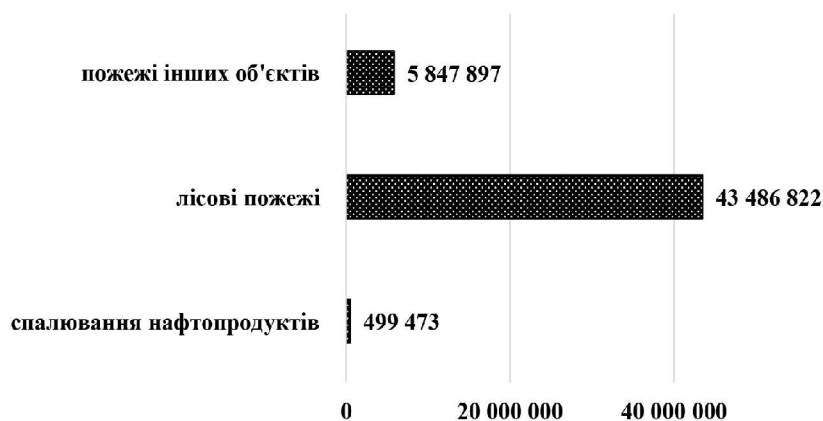


Рис. 1. Обсяги викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря України станом на 12 жовтня 2022 р., т

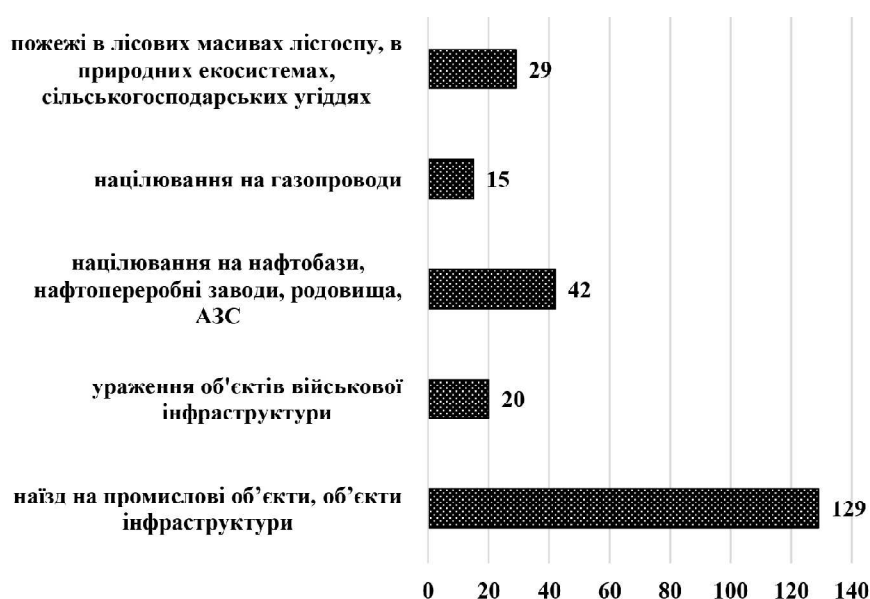


Рис. 2. Кількість зареєстрованих фактів, що вплинули на стан атмосферного повітря протягом лютого-липня 2022 р.

За даними Державної екологічної інспекції України [4], наведеними в її звітах, протягом лютого-липня 2022 р. зареєстровано факти, що вплинули на стан атмосферного повітря (рис. 2).

Відомо, що обстрілам піддалися наступні промислові об'єкти: теплові електростанції, виробничо-складські приміщення підприємств різних галузей промисловості та масштабів виробництва тощо. Деякі факти пов'язані з пошкодженими резервуарами, де знаходилися небезпечні леткі речовини. У квітні 2022 р. в Рубіжному Луганської області було влучено в цистерну з азотною кислотою; у травні 2022 р. регулярним обстрілам піддавалася територія ПАТ "Севєродонецький Азот", яке виробляло добрива та азотні сполуки в Луганській області; у червні 2022 р. внаслідок обстрілу постраждали щонайменше два цехи цього ж підприємства, один з них — цех з виробництва аміаку [12; 16; 17].

Через ворожі обстріли на виробництвах і складах регулярно виникають пожежі, що призводить до викиду великої кількості горючих продуктів в атмосферу. Небезпека таких пожеж пов'язана з тим, що продукти та матеріали різного походження часто зберігаються на складах, створюючи сприятливі умови для утворення хімічного "коктейлю", що впливає на навколишнє середовище у масштабах, які важко оцінити.

Внаслідок обстрілів об'єктів енергетичної інфраструктури, окрім викидів в атмосферу, пов'язаних із заподіянням прямих збитків таким підприємствам, відбулися аварійні та планові відключення електроенергії для підприємств та громадян. Тому для забезпечення виробничих процесів та надання різнохарактерних послуг у даний час широко використовуються генератори різної потужності, які працюють на бензині або дизельному паливі. Водночас для опалення будинків у приватному секторі збільшилося використання у твердопаливних котлах деревини та пелет, відомих як джерела продуктів згоряння в повітрі [4; 19].

Пожежі у природних екосистемах, спричинені обстрілами, також можуть мати довгостроковий ефект, оскільки їх неможливо загасити протягом тривалого періоду часу. Хоча наразі складно оцінити фактичні обсяги та структуру викидів у повітря внаслідок військових дій, але можна констатувати, що російська агресія прямо та опосередковано негативно впливає на стан атмосфери. За таких умов особливу увагу слід приділити роботі автоматизованих систем моніторингу атмосферного повітря на різних рівнях, включаючи державні, комунальні та громадські мережі. Дані з цих систем мають використовуватися для документування екологічних злочинів, спричинених російською агресією [1, с. 245]. Враховуючи значний ризик техногенних аварій, спричинених війною, та ймовірність застосування агресором хімічної зброї, також необхідно розширити перелік речовин, що вимірюються, та забезпечити прилади для вимірювання гамма-випромінювання.

2. Вплив військових дій на стан водних ресурсів України. Водні ресурси належать до національного надбання кожної країни і є природною основою їх розвитку. Вони забезпечують усі сфери життя і господарської діяльності людини, визначають можливості для розвитку промисловості та сільського господарства, сприяють розміщенню населених пунктів, підтримують рекреаційні та оздоровчі заклади.

Поверхневі прісні водойми України займають площу 21,1 тис. км², або 4 % території країни (близько 603,7 тис. км²). Це річки, озера, водосховища, ставки, канали тощо. Враховуючи різні типи природно-кліматичних умов регіонів України, проблему водопостачання зазвичай вирішують шляхом територіально-сезонного перерозподілу водних ресурсів. Значну роль у забезпеченні маловодних районів водними ресурсами відіграють великі державні магістральні канали комплексного призначення, які щорічно забезпечують близько 3 млрд м³ води [4; 16].

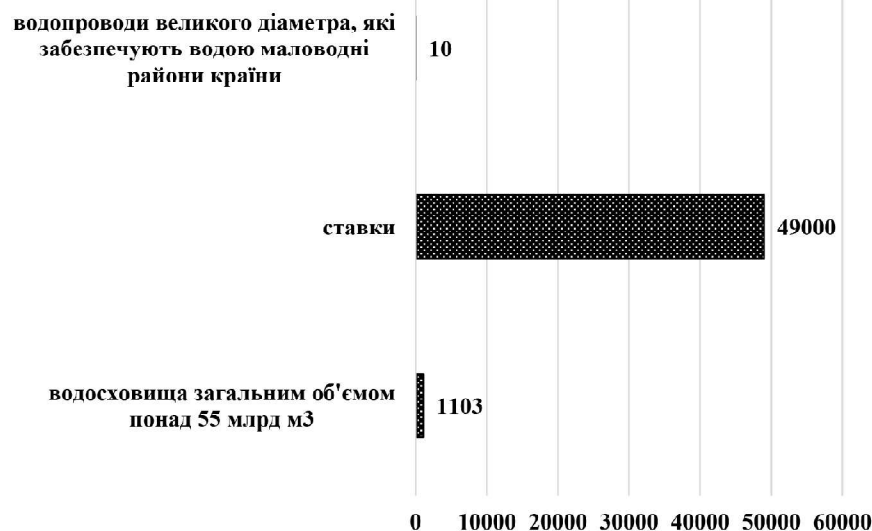


Рис. 3. Кількість водних об'єктів, побудованих в Україні у довоєнний час

Так, протягом довоєнного періоду було побудовано наступні водні об'єкти (рис. 3).

Проведення військових дій на значній території України означає, що її водним ресурсам, особливо в її південних регіонах з низькою водозабезпеченістю, і в її східних регіонах з великим промисловим навантаженням на водні ресурси, буде завдано значної шкоди [13, с. 98].

До наслідків бойових дій, які можуть спричинити екологічну катастрофу у сфері водних ресурсів України, можна віднести три ключові чинники [19]:

- вихід з ладу споруд, що очищують міські стічні води;
- порушення процесу водопостачання підприємств та населення у великих населених пунктах;
- пряме механічне та хімічне забруднення і підземних вод і водойм внаслідок бойових дій.

3. Вплив військових дій на земельні ресурси України. Сільськогосподарські землі є найціннішим ресурсом країни, який забезпечує основні потреби суспільства. Вони займають найбільшу частину українських земель — приблизно 70 % усіх наявних земельних ресурсів (40378,2 тис. га) [8, с. 33]. Однією з основних біогеоценотичних функцій вважається функція життєвого простору. У найактивніші дні по позиціях військових на українських землях випустили близько 50 тис. різних снарядів. Мільйони кілограмів металу — залишки боєприпасів та знищеної й покинутої техніки перенасичують наші ґрунти сполуками заліза, що надовго пригнічує ріст рослин та життєдіяльність ґрунтових організмів. Іншим фактором, що впливає на родючість ґрунту, є його ущільнення важкою технікою, вибухами, а також використання родючого шару ущільненого ґрунту при будівництві траншей. Таке ущільнення ґрунтів завжди супроводжується процесами замулення та заболочування і, як наслідок, — втратою їх родючості.

Людські втрати завжди є наслідком активної бойової діяльності. Якщо розглядати проблему з біологічної точки зору, масові поховання або просто покинуті людські тіла — це завжди велика кількість органічного матеріалу, який при розкладанні виділяє багато отруйних речовин. Процес розкладання мертвих тіл також

може викликати спалах захворювань, збудники яких зберігалися в тілах протягом життя.

Крім того, тварини масово гинуть внаслідок бойових дій. Що стосується сільськогосподарських тварин, то, як повідомляється, вони гинуть під час масового обстрілу ферм.

4. Вплив військових дій на природні екосистеми України. Українські природні екосистеми зазнали прямого та опосередкованого впливу військових дій. Враховуючи специфіку цього впливу, у різних ситуаціях пошкодження зазнавали як екосистеми, так і окремі їх компоненти, представлені ґрунтом, акваторією, насадженнями тощо).

За міжнародним правом масове знищення рослинного чи тваринного світу, отруєння атмосфери або водних ресурсів, а також вчинення інших дій, що можуть спричинити екологічну катастрофу, визначається поняттям "екоцид". Особливо тяжкою формою екоциду є воєнний екоцид — порушення екосистем середовища проживання людини в результаті бойових дій, спрямованих на досягнення воєнної і політичної мети [20, с. 729—736].

У зв'язку з цим великого значення набуває процес документування завданої ворогом шкоди та її довгострокового впливу на навколишнє середовище. Водночас це стає ключовим питанням при оцінці суми репарацій, які виключимуть від держави-агресора після закінчення бойових дій.

Проте повністю оцінити та прорахувати остаточні збитки, завдані довік загалом та його окремим компонентам, зокрема біорізноманіттю, внаслідок російської агресії, можна буде лише після завершення бойових дій. Комплексна оцінка вимагатиме проведення моніторингових досліджень, у тому числі стосовно динаміки популяцій живих організмів.

Звісно ж, навіть методологічно слід використовувати інший підхід, а саме: основним принципом проведення державної політики у сфері екологічної безпеки має стати запобігання, попередження небезпеки, пов'язаної з виникненням шкідливих для людини наслідків через її господарську діяльність та військові дії. Це означає перехід від традиційно інерційного варіанта регулювання

екологічної безпеки до запобіжно компенсаційного варіанту.

Така стратегія забезпечуватиметься, з одного боку, за рахунок грамотної політики щодо охорони навколишнього природного середовища та природокористування, з іншого — шляхом мінімізації ризиків виникнення техногенних аварій та викидів, спричинених бойовими діями.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, в результаті проведення дослідження було отримано такі результати.

1. Зазначено, що до структури ринку екологічних послуг на території України входять: екологічна інформація, еколого-економічне ліцензування та акредитація, екологічна сертифікація, освоєння екологічно чистої технології, послуги з оцінки та компенсації екологічної шкоди, автоматизована система оцінки впливу на стан навколишнього природного середовища, екологічне страхування, правове обслуговування, сервісне обслуговування у сфері природних територій та об'єктів, що підлягають особливій охороні.

2. Визначено, що чинне законодавство сьогодні ще недостатньо адаптоване до соціальних та економічних реалій, що якісно змінилися. Найважливіша складова національної безпеки країни — екологічна безпека — поки що не має необхідної правової основи. Водночас в період до повномасштабного російського вторгнення правове врегулювання низки сфер природоохоронної діяльності було неефективним, оскільки відсутні підзаконні акти та механізми їх реалізації. Підкреслено, що Україна підтримує цілі Європейського Союзу, які лежать в основі політики щодо зміни клімату, і тому ратифікувала Паризьку кліматичну угоду у 2016 р. Метою кліматичної політики України є скорочення викидів парникових газів на 65 % до 2030 р. та досягнення кліматичної нейтральності не пізніше 2060 р.

3. Показано, що оцінка шкоди, завданої екосистемі України, тісно пов'язана з особливостями кожного окремого регіону, який зазнав бойових дій. Тут слід зазначити, що перед початком війни деякі екологічні проблеми цих регіонів не були належним чином вирішені.

4. Запропоновано основним принципом проведення державної політики у сфері екологічної безпеки вважати запобігання, попередження небезпеки, пов'язаної з виникненням шкідливих для людини наслідків через її господарську діяльність. Це означає перехід від традиційно інерційного варіанта регулювання екологічної безпеки до запобіжно компенсаційного варіанту.

Література:

1. Борисюк С. Л. Організація системи комплексного моніторингу глобальних кліматичних змін та розробка методики ранжування загроз від глобальних кліматичних змін за їх пріоритетністю. Збірник наукових праць Харківського університету Повітряних сил. 2012. Вип. 4. С. 245—248.

2. Власенко О., Шевченко Н. Екологічне право та державне управління в Україні. Харків: Право, 2020. 184 с.

3. Герич М. С., Синявська О. О. Математична статистика: навч. посіб. Ужгород: ДВНЗ "УжНУ". 2021. 146 с.

4. Державна екологічна інспекція України. URL: dei.gov.ua (дата звернення: 17/02/2026).

5. Екологічні наслідки війни Росії проти України. Державна установа "Інститут всесвітньої історії НАН України". URL: <https://ivinas.gov.ua/viina-rf-proty-ukrainy/ekologichni-naslidky-viiny-rosii-proty-ukrainy.html> (дата звернення: 17/02/2026).

6. Єсауленко А. М., Кошова С. П. Державне управління в екологічній сфері: правовий аспект. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 15. С. 114—119.

7. Жадан Є. В. Адміністративно-правовий механізм забезпечення цілей сталого розвитку у сфері охорони довкілля на регіональному рівні в Україні: сучасний стан та структура. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. № 6. С. 683—685.

8. Ігнацевич С. П. Закордонний досвід функціонування еколого-економічного механізму регулювання рівня забруднення сільськогосподарських земель. Збалансоване природокористування. 2017. № 3. С. 30—35.

9. Краснова М. В. Компенсація шкоди за екологічним законодавством України (теоретико-правові аспекти): монографія. Київ: ВПЦ "Київський університет", 2008. 223 с.

10. Кушнір Ю. В. Перспективи впровадження системи екологічного аудиту на промислових підприємствах. Науковий вісник НЛГУ. 2005. Вип. 15.7. С. 251—254.

11. Личенко І., Марич Х. Екологічна безпека в Україні: адміністративно-правове забезпечення. Науковий журнал Львівської політехніки. 2022. № 9 (2). С. 96—103.

12. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: <https://mepr.gov.ua/> (дата звернення: 17/02/2026).

13. Міщенко Л. В. Екологічні наслідки військової діяльності та можливі шляхи їх подолання. Науковий вісник НГУ. 2010. № 1. С. 96—100.

14. Національна екологічна політика / Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: <https://mepr.gov.ua/topics/ogoloshennya/zvity/natsionalna-ekologichna-polityka-zvity/> (дата звернення: 17/02/2026).

15. Обиденнова Т. С. Державне регулювання економічних механізмів збалансованого природокористування. Державне управління у сфері цивільного захисту: наука, освіта, практика: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. Харків: Вид-во НУЦЗУ, 2016. С. 179—181.

16. Природа та війна: як військове вторгнення Росії впливає на довкілля України. Екодія. URL: <https://ecoaction.org.ua/pryroda-ta-vijna.html> (дата звернення: 17/02/2026).

17. Природа та війна: як російська агресія вплинула на довкілля. Слово і діло. Аналітичний портал. 11.08.2022 р. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/11/08/infografika/suspilstvo/pryroda-ta-vijna-yak-rosijska-ahresiya-vplynula-dovkillya>

18. Сергієнко, Л. В., Дзюбенко, О. М., & Ожго, С. В. (2019). Державна екологічна політика України та правовий механізм її формування і реалізації. Економіка, управління та адміністрування, 3(89), 191—200.

19. Environmental consequences of Russian war in Ukraine. URL: <https://cleanair.org.ua/wp-content/uploads/2023/03/cleanair.org.ua-environmental-consequences-of-russian-war-in-ukraine-war-damages-en-version.pdf> (дата звернення: 17/02/2026).

20. Machlis G. E., Hanson T. Warfare Ecology. BioScience. 2008. Vol. 58 (8). P. 729—736.

References

1. Borysiuk, S. L. (2012), "Organization of the system of complex monitoring of global climate changes and development of the methodology of ranking threats from global climate changes by their priority", Zbirnyk naukovykh prats Kharkivskoho universytetu Povitrianykh syl vol. 4, pp. 245—248.

2. Vlasenko, O. & Shevchenko, N. (2020), Ekologichne pravo ta derzhavne upravlinnia v Ukraini [Environmental law and state administration in Ukraine], Pravo, Kharkiv, Ukraine.

3. Herych, M. S. & Syniavska, O. O. (2021), Matematychna statystyka: navch. posib. [Mathematical statistics: tutorial]. DVNZ "UzhNU", Uzhgorod, Ukraine.

4. State Environmental Inspectorate of Ukraine (2026), available at: dei.gov.ua (Accessed 17 Feb 2026).

5. Institute of World History of the National Academy of Sciences of Ukraine (2026), "Environmental consequences of Russia's war against Ukraine", available at: <https://ivinas.gov.ua/viina-rf-proty-ukrainy/ekologichni-naslidky-viiny-rosii-proty-ukrainy.html> (Accessed 17 Feb 2026).

6. Yesaulenko, A. M. & Koshova, S. P. (2021), "Public administration in the environmental sphere: legal aspect", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 15, pp. 114—119.

7. Zhadan, Ye. V. (2023), "Administrative and legal mechanism for ensuring the goals of sustainable development in the field of environmental protection at the regional level in Ukraine: current state and structure", Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal, vol. 6, pp. 683—685.

8. Ihnatsevych, S. P. (2017), "Foreign experience of the functioning of the ecological and economic mechanism for regulating the level of pollution of agricultural lands", Zbalansovane pryrodokorystuvannia, vol. 3, pp. 30—35.

9. Krasnova, M. V. (2008), Kompensatsiia shkody za ekologichnym zakonodavstvom Ukrainy (teoretyko-pravovi aspekty): monohrafiia [Compensation for damage under the environmental legislation of Ukraine (theoretical and legal aspects): monograph], VPTs "Kyivskiy universytet", Kyiv, Ukraine.

10. Kushnir, Yu. V. (2005), "Prospects for the introduction of an environmental audit system at industrial enterprises", Naukovyi visnyk NLHU, vol. 15.7, pp. 251—254.

11. Lychenko, I. & Marych, Kh. (2022), "Environmental security in Ukraine: administrative and legal support", Naukovyi zhurnal Lvivskoi politekhniki, vol. 9 (2), pp. 96—103.

12. Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine (2026), available at: <https://mepr.gov.ua/> (Accessed 17 Feb 2026).

13. Mishchenko, L. V. (2010), Ecological consequences of military activity and possible ways to overcome them", Naukovyi visnyk NHU, vol. 1, pp. 96—100.

14. Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine (2026), "National environmental policy", available at: <https://mepr.gov.ua/topics/ogoloshennya/zvity/natsionalna-ekologichna-polityka-zvity/> (Accessed: 17 Feb 2026).

15. Obydiennova, T. S. (2016), "State regulation of economic mechanisms of balanced nature management", Derzhavne upravlinnia u sferi tsyvilnoho zakhystu: nauka, osvita, praktyka: materiali Vseukr. nauk.-prakt. konf. [State administration in the field of civil protection: science, education, practice: materials of the All-Ukrainian scientific-practical conference.], Vyd-vo NUTS-ZU, Kharkiv, Ukraine, pp. 179—181.

16. Ecoaction (2026), "Nature and war: how Russia's military invasion affects the environment of Ukraine", available at: <https://ecoaction.org.ua/pryroda-ta-vijna.html> (Accessed: 17 Feb 2026).

17. Slovo i Dilo. Analitichnii potral (2022), "Nature and war: how Russian aggression affected the environment", available at: www.slovovidlo.ua (Accessed: 17 Feb 2026).

18. Serhiienko, L. V., Dziubenko, O. M. & Ozhho, S. V. (2019), "State environmental policy of Ukraine and the legal mechanism of its formation and implementation", Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, vol. 3 (89), pp. 191—200.

19. Angurets, O., Khazan, P., Kolesnikova, K., Kushch, M., Cernochova, M. and Havranek, M. (2023), "Environmental consequences of Russian war in Ukraine", available at: <https://cleanair.org.ua/wp-content/uploads/2023/03/cleanair.org.ua-environmental-consequences-of-russian-war-in-ukraine-war-damages-en-version.pdf> (Accessed: 17/02/2026).

20. Machlis, G. E. & Hanson, T. (2008), "Warfare Ecology. BioScience", vol. 58 (8), pp. 729—736.

Отримано редакцією журналу / Received: 17.02.26

Профцензовано / Revised: 25.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

<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

УДК 351.77

К. В. Дубич,
 д. держ. упр., професор, професор кафедри управління охороною здоров'я,
 Національний університет охорони здоров'я України імені П.А. Шупика
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7403-9771>
 В. М. Михальчук,
 д. мед. н., професор, завідувач кафедри управління охороною здоров'я,
 Національний університет охорони здоров'я України імені П.А. Шупика
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5398-4758>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.317

ОСНОВНІ НАПРЯМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

K. Dubych,
 Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Healthcare Management,
 Shupyk National Healthcare University of Ukraine
 V. Mykhalchuk,
 Doctor of Medical Sciences, Professor, Head of the Department of Healthcare Management,
 Shupyk National Healthcare University of Ukraine

MAIN DIRECTIONS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE HEALTHCARE SECTOR OF UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

У статті визначено основні напрями антикризового управління сферою охорони здоров'я в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що функціонування сфери охорони здоров'я відбувається під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, зокрема агресії Росії проти територіальної цілісності та суверенітету України, окупація територій, соціально-економічна та політична нестабільність, дефіцит бюджетного фінансування, міжнародна і внутрішня міграція населення, зниження платоспроможності та рівня громадського здоров'я, ризики які супроводжують розвиток держави та її суспільство в умовах воєнного стану. Розкрито кризу в сфері охорони здоров'я в умовах воєнного стану як етап розвитку соціально-економічної системи в умовах ризиків. Проблемні ситуації в період воєнного стану, що переростають в кризи пов'язані з недостатністю економічно-матеріального забезпечення, загостренням протиріч між суб'єктами управління, невчасним або неефективним реагуванням на її прояви тощо. Здійснено кваліфікацію криз за факторами виявлення розбіжності між показниками, основними параметрами функціонування сфери охорони здоров'я, які можуть свідчити про її розбалансованість та складність управління всіма процесами діяльності. Здійснено аналіз кризових ситуацій сфери охорони здоров'я в умовах воєнного стану, який засвідчив, що на даному етапі в ній яскраво проявилися загострення внутрішньо-системних протиріч, розбалансованість діяльності різних структур та установ, які відповідають за різні напрями діяльності в цій сфері, що відобразилося на показниках результативності та якості медичного обслуговування населення та ефективності управлінського впливу на ці процеси на різних рівнях публічного управління. Визначено типологізацію криз в сфері охорони здоров'я в умовах воєнного стану, які являють собою сукупність чинників, до яких можна віднести: політичні, соціальні, економічні, демографічні, екологічні тощо.

The article identifies the main directions of anti-crisis management in the healthcare sector under martial law. It substantiates that the functioning of the healthcare sector is influenced by external and internal factors, in particular Russia's aggression against the territorial integrity and sovereignty of Ukraine, occupation of territories, socio-economic and political instability, shortage of budget funding, international and internal migration of the population, declining solvency and public health, as well as risks accompanying the development of the state and its society under martial law. The crisis in the healthcare sector under martial law is revealed as a stage in the development of the socio-economic system under risk conditions. Problematic situations during martial law that escalate into crises are associated with insufficient economic and material support, exacerbation of contradictions between management entities, untimely or ineffective response to their manifestations, etc. A classification of crises has been carried out based on factors revealing discrepancies between indicators and the main parameters of the healthcare sector's functioning, which may indicate its imbalance and the complexity of managing all operational processes. An analysis of crisis situations in the healthcare sector under martial law has shown that at the present stage there is a clear aggravation of intra-system contradictions, imbalance in the activities of various structures and institutions responsible for different areas within the sector. This has affected the performance indicators and quality of medical services provided to the population, as well as the effectiveness of managerial influence on these processes at various levels of public administration. The typology of crises in the healthcare sector under martial law has been determined as a set of factors, including political, social, economic, demographic, environmental, and other factors. The subtypes of anti-crisis public administration in the healthcare sector have been substantiated, in particular: pre-crisis management of the healthcare sector, which was implemented during the reform period when the old standards were no longer functioning and the new ones had not yet been fully introduced; anti-crisis management during a crisis, carried out in the period of COVID-19, aimed at stabilizing the functioning of the structural units of the Ministry of Health and medical institutions under epidemic conditions; and currently, anti-crisis management of the healthcare sector is being implemented under martial law and in the context of the destruction of medical infrastructure. The third subtype - management of the processes of exiting the crisis in the healthcare sector — in the post-war period will be aimed at restoring infrastructure, human resources potential, and the systemic functioning of medical institutions, structural units, as well as all institutions, factories, and enterprises that must ensure the full spectrum of medical services for the population of Ukraine.

Ключові слова: криза, антикризове управління, сфера охорони здоров'я, публічне управління, медичне обслуговування, кадрове забезпечення, воєнний стан.

Key words: crisis, anti-crisis management, healthcare sector, public administration, medical care, staffing, martial law.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Аналізуючи кризову ситуацію, що склалась в сфері охорони здоров'я в мовах воєнного стану слід констатувати, що основними проблемами в цій сфері є розбалансованість діяльності різних управлінських структур, розпочинаючи з центральних органів і закінчуючи органами місцевого самоврядування, особливо щодо визначення та вирішення кризових явищ в ній. Функціонування сфери охорони здоров'я відбувається під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, зокрема агресії Росії проти територіальної цілісності та суверенітету України, окупація територій, соціально-економічна та політична нестабільність, дефіцит бюджет-

ного фінансування, міжнародна і внутрішня міграція населення, зниження платоспроможності та рівня громадського здоров'я, ризики які супроводжують розвиток держави і її суспільство в умовах воєнного стану. На даному етапі для підвищення ефективності функціонування сфери охорони здоров'я в умовах воєнного стану необхідно визначити основні напрями антикризового управління і всіма доступними механізмами та інструментами публічного управління впливати на подолання кризи. Саме це є актуальністю проведення дослідження на дану тему. Ціллю статті є дослідження основних напрямів антикризового управління сферою охорони здоров'я України в умовах воєнного стану.

Для досягнення даної цілі поставлено завдання: проаналізувати наукову літературу яка досліджує антикризове управління сферою охорони здоров'я України в умовах воєнного стану;

розкрити основні напрями кризи в сфері охорони здоров'я на даному етапі її функціонування;

обґрунтувати напрями удосконалення антикризового управління сферою охорони здоров'я в умовах воєнного стану.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Джерельною базою для проведення даного дослідження стали наукові праці вітчизняних науковців, серед яких Н. Авраменко, І. Єпіфанова, Д. Болотнов, А. Марачевська, О. Одношова, А. Мінковська, Т. Саванчук, Н. Сапа, О. Стешенко, В. Масалигіна та ін., що розкривали та обґрунтовували антикризове управління в різних секторах економіки, аналізували питання теорії і практики антикризового управління, обґрунтовували та розкривали види та підвиди антикризового управління та основні напрями їх застосування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В період воєнного стану формування кризових явищ в сфері охорони здоров'я відбувається в першу чергу від просування агресора по території України, рівня нищення економіки держави, тяжкості враження інфраструктури, інтенсивності бомбардування, рівнем зовнішніх та внутрішніх міграційних процесів серед населення тощо.

Кризу в сфері охорони здоров'я в умовах воєнного стану в цілому можна охарактеризувати як етап розвитку соціально-економічної системи в умовах ризиків. Проблемні ситуації в період воєнного стану, що переростають в кризи пов'язані з недостатністю економічно-матеріального забезпечення, загостренням протиріч між суб'єктами управління, невчасним або неефективним реагуванням на її прояви тощо. Кризу можна кваліфікувати за факторами виявлення, розбіжністю між показниками, основними параметрами функціонування сфери охорони здоров'я, які можуть свідчити про її розбалансованість та складність управління всіма процесами діяльності. Діагностика кризи відбувається зі з'ясування перших ознак її виникнення за якісними і кількісними показниками функціонування сфери охорони здоров'я в умовах воєнного стану [2].

Типологізація криз в сфері охорони здоров'я в умовах воєнного стану являє собою сукупність чинників, до яких можна віднести: політичні, соціальні, економічні, демографічні, екологічні тощо. Дослідження показало, що типи криз слід представити як певну систему в якій негативний прояв одного чинника дає привід виникати іншому і так далі, що потягне за собою ускладнення вирішення кризи із-за її масштабів [4, 5].

Політична криза виникла внаслідок військової агресії та формування суспільно-політичного життя в умовах воєнного стану і перехід публічного управління економікою держави на забезпечення обороноздатності держави та формування державного бюджету на пріоритеті забезпечення міністерства оборони та його

інфраструктури всім необхідним, а звідси випливає, що статті видатків на сферу охорони здоров'я зменшені, що в свою чергу призвело до дефіциту у її фінансуванні та матеріально-технічному забезпеченні, високому рівні корумпованості та руйнації системи морально-етичних цінностей тощо [5].

Соціально-економічна криза, що виникла в умовах воєнного часу і напряму вплинула на сферу охорони здоров'я через загострення та зіткнення інтересів різних соціальних груп і проявила себе через руйнування різних секторів економіки, що напряму вплинуло на зайнятість населення та якість його життя, платоспроможність оплачувати медичні послуги, вчасно лікуватися, рівень тяжких захворювань та інвалідності в зв'язку з отриманими травмами як серед військовослужбовців так і цивільного населення, нестача трудового потенціалу, зростання цін в тому числі і на медичне обслуговування тощо [5].

Демографічна криза існувала і в довоєнний період (2022), але особливого загострення вона набула в умовах воєнного стану, колосальне зростання показників смертності відносно показників народжуваності, негативні міграційні процеси як в межах держави, так і за кордон, відтік кваліфікованих спеціалістів з усіх секторів економіки, особливо з сфери охорони здоров'я, катастрофічне зниження рівня життя громадян тощо. Демографічні показники суспільства напряму залежали від рівня та якості медичного обслуговування, а коли сфера охорони здоров'я перебуває в кризі то і демографічні показники носять негативний характер [5].

Ризики від екологічних факторів в умовах воєнного стану можуть носити не менш загрозливий характер як військові дії з втрати територій та воєнного потенціалу. Адже використання різних видів озброєння заборонених Женевською Конвенцією спричиняє не тільки загибель військовослужбовців та цивільного населення, а й веде до забруднення землі, повітря, водою тощо. Зруйнована бомбардуваннями інфраструктура різних секторів економіки містить в собі різні види хімікатів та інших речовин, що негативно впливають на навколишнє середовище і в першу чергу на населення та його здоров'я. Невчасне вивезення трупів та обробка вражених територій може призвести до виникнення епідемій і масового враження населення, тому вчасно реагувати на всі ці виклики повинно міністерство охорони здоров'я України зі всіма своїми структурними підрозділами та установами. Недофінансування сфери охорони здоров'я з придбання необхідних препаратів та обладнання щодо знешкодження загроз епідеміологічного характеру, може призвести до катастрофічних наслідків, а тому кризові явища які накрили сферу охорони здоров'я України носять пріоритетний характер, що становлять загрозу виживання населення як трудового потенціалу держави та її благополуччя [1].

Аналіз кризових ситуацій в сфері охорони здоров'я в умовах воєнного стану засвідчив, що на даному етапі в ній яскраво проявилися загострення внутрішньосистемних протиріч, розбалансованість діяльності різних структур та установ, які відповідають за різні напрями діяльності в цій сфері в умовах кризи і відобразилося на показниках результативності та якості медичного обслуговування населення і ефективності уп-

равлінського впливу на ці процеси на різних рівнях публічного управління [6].

Для осмислення та аналізу криз в сфері охорони здоров'я необхідно розглянути типологію криз за причинами їх виникнення та масштабністю. Беручи до уваги наукові дослідження щодо походження криз в управлінні різними секторами економіки ми вважаємо, що це притаманно і сфері охорони здоров'я, зокрема походження ендегенних та екзогенних криз. Ендегенні кризи в сфері охорони здоров'я з'являються всередині території розміщення структур цієї сфери і як показує аналіз, частіше всього пов'язані з проблемами управління на які можуть впливати способи управління фінансовими ресурсами, матеріально-технічним забезпеченням, стабільністю політичної та соціальної ситуації у регіоні тощо. Екзогенні кризи можуть виникати в сфері охорони здоров'я не залежно від територіальної системи управління та всім, що з нею пов'язано, а залежать від системи державного регулювання, податкової системи, стабільності грошової одиниці тощо [4].

Оцінюючи стадії просування кризи в сфері охорони здоров'я в умовах воєнного стану можуть застосовуватись різні форми та види антикризового публічного управління. На нашу думку заслуговує на увагу та застосування в антикризовому управлінні сферою охорони здоров'я пропозиції науковця Сапи Н.В. де вона обґрунтувала стадії перебігу кризи та різновид антикризового управління ними, зокрема:

реактивне (екстрене) — реалізується на стадії гострої кризи, за допомогою виявлення причино-наслідкових зв'язків, що зумовили настання кризи та розробки й виконання плану заходів із відновлення оптимального стану і ліквідації негативних наслідків;

превентивне (попереджувальне) — реалізується з метою попередження криз, за допомогою оцінки ймовірності та наслідків потенційних криз і розробки та виконання превентивної антикризової стратегії [6].

На підставі проведених досліджень Сапи Н. В. диференційовано підвиди антикризового публічного управління, які трансформуються на сферу охорони здоров'я в умовах воєнного стану:

передкризове управління, яке здійснюють для своєчасного виявлення та вирішення проблем (прийняття рішень), спрямованих на запобігання кризи;

управління в умовах кризи, що визначає стабілізацію нестійких станів і збереження керованої системи;

управління процесами виходу з кризи, яке здійснюють для мінімізації втрат і втрачених можливостей під час виведення із кризи [6].

Трансформуючи підвиди [6] антикризового публічного управління сферою охорони здоров'я нами визначено основні напрями специфічних дій антикризового впливу на види та етапи кризи в умовах воєнного стану, зокрема

передкризове управління в сфері охорони здоров'я здійснювалось в період проведення реформування коли старі стандарти уже не працювали, а нові ще не всіма медичними закладами сприйняті і впроваджені, що спричиняло проблемні ситуації, які в деяких випадках переростали в кризу і потребувало вчасного реагування та прийняття відповідних управлінських

рішень на всіх рівнях управління сферою охорони здоров'я спрямованих на запобігання або уникнення кризи;

найближче за термінами антикризове управління в умовах кризи в сфері охорони здоров'я України здійснювалось в період COVID-2019, [7], і було покликане стабілізувати функціонування структурних підрозділів МОЗ та медичних закладів в умовах епідемії, а на даний час антикризове управління сферою охорони здоров'я здійснюється в умовах воєнного стану та руйнації інфраструктури медичних закладів, фармацевтичного сектору з забезпечення ліками, заводів та фабрик з випуску медичного обладнання тощо. Саме для стабілізації управління структурними підрозділами МОЗ України та збереження керованості сфери охорони здоров'я щодо виконання основних завдань в умовах війни, а саме забезпечення вчасного і достатнього рівня лікування як військовослужбовців, так і населення вцілому, застосовується другий підвид антикризового публічного управління;

управління процесами виходу з кризи сфери охорони здоров'я, як третій підвид, в повоєнний період буде спрямоване на відновлення інфраструктури, кадрового потенціалу, системного функціонування медичних закладів, структурних підрозділів та всіх установ, фабрик та заводів які повинні забезпечувати всі спектри медичного обслуговування населення України [6].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідивши основні напрями антикризового управління сферою охорони здоров'я України в умовах воєнного стану нами зроблені наступні висновки.

1. Розкрито, що кризу в сфері охорони здоров'я України в умовах воєнного стану можна розглядати як критичне загострення її функціонування, на підставі кризи політичної і соціально-економічної систем, що внесло дисбаланс в її діяльність і несе в собі загрозу дестабілізації функціонування або її руйнування взагалі, якщо не застосувати механізми антикризового управління.

2. Визначено типологізацію криз в сфері охорони здоров'я в умовах воєнного стану, що являє собою сукупність чинників, до яких можна віднести: політичні, соціальні, економічні, демографічні, екологічні тощо. Типи криз являють собою систему в якій негативний прояв одного чинника дає привід виникати іншому, що тягне за собою ускладнення вирішення кризи із-за її масштабів.

3. Дослідивши підвиди антикризового публічного управління сферою охорони здоров'я нами визначено основні напрями специфічних дій антикризового впливу на види та етапи кризи в умовах воєнного стану, зокрема передкризове управління в сфері охорони здоров'я здійснювалось в період проведення її реформування; антикризове управління в умовах кризи в сфері охорони здоров'я України здійснювалось в період COVID-2019, і було покликане стабілізувати функціонування структурних підрозділів МОЗ та медичних закладів в умовах епідемії, на даний час антикризове управління

сферою охорони здоров'я здійснюється для стабілізації управління структурними підрозділами МОЗ України та збереження керованості сфери охорони здоров'я щодо виконання основних завдань в умовах війни; управління процесами виходу з кризи сфери охорони здоров'я в повоєнний період буде спрямоване на відновлення інфраструктури, кадрового потенціалу, системного функціонування медичних закладів, структурних підрозділів тощо.

Перспективними напрямками подальших наукових досліджень з антикризового управління сферою охорони здоров'я України є обґрунтування теоретико-методологічних засад антикризового управління в цій сфері, удосконалення механізмів публічного управління цією сферою, дослідження кращого міжнародного досвіду антикризового управління щодо охорони здоров'я та можливостей імплементації його у вітчизняну практику управління, розроблення рекомендацій з вдосконалення нормативно-правового супроводу застосування антикризового управління в сфері охорони здоров'я.

Література:

1. Авраменко Н.В. Державне управління системою охорони здоров'я на регіональному рівні: автореф. дис... д-ра наук з держ. упр.: [спец.] 25.00.02 / Класичний приватний університет. Запоріжжя, 2011. 38 с.
2. Аналітична доповідь до щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України "Про внутрішнє та зовнішнє становище України". URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-12/ad-nisd-doposlannya-prezidenta-ukraini-2022.pdf> (дата звернення 31.12.2023).
3. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 3. С. 335—338.
4. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. SWorldJournal. 2022. № 13-02. С. 8—13.
5. Одношевна О.О., Мінковська А.В., Саванчук Т.М. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2023. Випуск # 49.
6. Сапа Н. В. Теоретико-методологічні засади механізму антикризового державного управління // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2009. Вип. 38. С. 106—116
7. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 70—71. С. 75—82.

References:

1. Avramenko, N.V. (2011), "Public Administration in the Health Care System at the Regional Level", Ph.D. Thesis, Public Administration, Classic Private University, Zaporizhia, Ukraine.
2. National Institute for Strategic Studies (2022) "On the Internal and External Situation in Ukraine", available at: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-12/ad-nisd-do-poslannya-prezidenta-ukraini-2022.pdf>, (Accessed 31 Dec 2023).

3. Iepifanova, I. and Bolotnov, D. (2022), "The place of strategy in the system of anti-crisis management of enterprises", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, vol. 3, pp. 335—338.

4. Marachevska, A. (2022), "The practical value of crisis management of the enterprise in war and post-war times in Ukraine", SWorldJournal, vol. 13-02, pp. 8—13.

5. Odnoshevna, O.O. and Minkovska, A.V. and Savanchuk T.M. (2023), "Anti-crisis management as an element of improving the economic security system in modern conditions", Economy and Society, vol. 49.

6. Sapa, N.V. (2009), "Theoretical and methodological foundations of the mechanism of anti-crisis public administration", Humanitarian Bulletin of Zaporizhzhia State Engineering Academy, vol. 38, pp. 106—116.

7. Steshenko, O. D. and Masalyhina, V. V. (2020), "Crisis management in the conditions of a pandemic", Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, vol. 70—71, pp. 75—82.

Отримано редакцією журналу / Received: 13.02.26

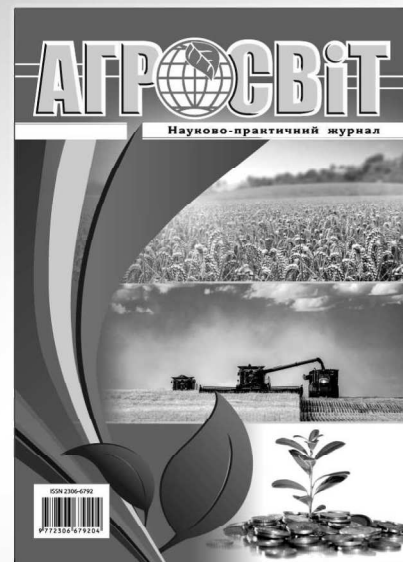
Процеженовано / Revised: 20.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

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. Дяченко,
д. держ. упр., доцент, доцент кафедри регіональної політики,
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5905-4607>
О. В. Берданова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри регіональної політики,
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0776-1868>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.322

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ СТАЛОГО ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ

S. Diachenko,
Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Regional Policy Educational
and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv
O. Berdanova,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Regional Policy Educational
and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

MECHANISMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF THE RESTORATION OF SUSTAINABLE
LAND USE IN THE CONTEXT OF DECENTRALIZATION OF POWER

Стаття присвячена проблемам відновлення сталого землекористування в Україні, яке набуває статусу комплексного публічного завдання, оскільки деградаційні процеси у ґрунтовому покриві, конфліктність землекористування та інвестиційні ризики поєднуються з перерозподілом повноважень і ресурсів унаслідок децентралізації. Посилення ролі територіальних громад у просторовому плануванні та управлінні землями підвищує відповідальність місцевого рівня за узгодження економічних, екологічних і соціальних пріоритетів у межах територій, водночас висуваючи вимоги до інституційної спроможності, якості даних та процедур підзвітності. Наукові підходи до публічного управління земельними відносинами акцентують потребу в поєднанні регуляторних, економічних і інформаційних інструментів, а також у переході до інтегрованого просторового планування як основи збалансування інтересів у використанні земель. Дослідження щодо комплексних планів просторового розвитку територій громад обґрунтовують їхню роль як одночасно містобудівної та землепорядної документації, що створює підстави для відновлювальних рішень та запобігання конфліктам землекористування.

Водночас міжнародні рамки нейтрального рівня деградації земель і належного врядування прав на землю підкреслюють значення прозорості, участі та моніторингу результатів. У статті обґрунтована системи механізмів публічного управління, здатних забезпечити відновлення сталого землекористування в умовах децентралізації, із фокусом на інтеграцію правових, інсти-

туційних, просторово-планувальних та інформаційно-аналітичних інструментів на рівні територіальних громад. Доведено, що результативність відновлення сталого землекористування залежить від узгодженої дії трьох контурів управління: нормативно-правового, що формує правила й обмеження використання земель; інституційного, що забезпечує розподіл повноважень та підзвітність; інструментального, що поєднує планування, моніторинг, кадастрову та геоінформаційну підтримку й економічні стимули. Розкрито роль комплексного плану просторового розвитку території громади та класифікації обмежень у використанні земель як ключових елементів відновлювального управління. Сформовано висновок про необхідність переходу від фрагментарних рішень до циклу публічного управління, у якому стратегічні цілі громади, просторові сценарії, кадастрові дані та показники деградації земель зводяться в єдину систему планування і контролю з прозорими процедурами участі.

The article is devoted to the problems of restoring sustainable land use in Ukraine, which acquires the status of a complex public task, since degradation processes in soil cover, land use conflicts and investment risks are combined with the redistribution of powers and resources due to decentralization. Strengthening the role of territorial communities in spatial planning and land management increases the responsibility of the local level for coordinating economic, environmental and social priorities within the territories, while at the same time putting forward requirements for institutional capacity, data quality and accountability procedures. Scientific approaches to public management of land relations emphasize the need for a combination of regulatory, economic and information tools, as well as the transition to integrated spatial planning as the basis for balancing interests in land use. Research on comprehensive plans for the spatial development of community territories substantiates their role as both urban planning and land management documentation, which creates the basis for restorative decisions and the prevention of land use conflicts.

At the same time, the international framework of land degradation neutrality and good governance of land rights emphasizes the importance of transparency, participation and monitoring of results. The article substantiates the system of public governance mechanisms capable of ensuring the restoration of sustainable land use in conditions of decentralization, with a focus on the integration of legal, institutional, spatial planning and information-analytical tools at the level of territorial communities. It is proven that the effectiveness of the restoration of sustainable land use depends on the coordinated action of three management circuits: regulatory and legal, which forms the rules and restrictions on land use; institutional, which ensures the distribution of powers and accountability; instrumental, which combines planning, monitoring, cadastral geoinformation support and economic incentives. The role of a comprehensive plan for the spatial development of the community territory and the classification of land use restrictions as key elements of restorative management is revealed. The conclusion is drawn about the need to transition from fragmented solutions to a public governance cycle in which the strategic goals of the community, spatial scenarios, cadastral data, and land degradation indicators are combined into a single planning and control system with transparent participatory procedures.

Ключові слова: землекористування, земельні відносини, сталий розвиток, публічне управління, децентралізація, територіальні громади, субсидіарність, просторове планування, інфраструктура, обмеження у використанні земель, інвестиційні ризики, економічні стимули, фінансування, відновлення.

Key words: land use, land relations, sustainable development, public administration, decentralization, territorial communities, subsidiarity, spatial planning, infrastructure, land use restrictions, investment risks, economic incentives, financing, recovery.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Децентралізація влади в Україні посилила роль територіальних громад як первинного рівня, на якому зіштовхуються інтереси розвитку, охорони довкілля та відтворення природних ресурсів, насамперед зе-

мель. Схвалена урядом концепція реформування місцевого самоврядування заклала логіку субсидіарності, фінансової спроможності та відповідальності за якість публічних послуг, що в земельній сфері проявляється через управління комунальними землями,

планування територій і контроль за дотриманням правил землекористування [3]. У практичному вимірі це означає, що рішення про просторові пріоритети, режим використання земель, баланс між сільським господарством, забудовою та природоохоронними функціями дедалі частіше ухвалюються або ініціюються на місцевому рівні за умов обмежених кадрів, нерівномірної якості даних і складних процедур узгодження [10—13]. Проблема відновлення сталого землекористування набуває подвійної актуальності, оскільки громади мають одночасно підтримувати економічну базу та запобігати накопиченню деградаційних ефектів, що знижують продуктивність і екосистемні послуги земель. Відповідно, науковим і прикладним завданням стає конструювання механізмів публічного управління, які забезпечують перехід від ситуативного розподілу земельних ресурсів до відновлювальної моделі, орієнтованої на сталість, прозорість і контроль результатів [20, 25].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У вітчизняному дискурсі публічного управління земельними відносинами домінує теза про необхідність поєднання правових, організаційних і економічних регуляторів для формування передбачуваних правил обігу та використання земель [6]. На цьому тлі дослідження, присвячені просторовому плануванню на рівні територіальних громад, аргументують, що комплексний план просторового розвитку має виконувати роль інтегратора містобудівних і землепорядних рішень, мінімізуючи конфлікти цільового використання та забезпечуючи узгодженість із режимами обмежень [4, 5]. У працях щодо концептуалізації раціонального і сталого землекористування підкреслено потребу включення екологічної компоненти в управлінські рішення, що особливо важливо для територій з значним антропогенним навантаженням накопиченими екологічними ризиками [18]. На міжнародному рівні аналітичні підходи до багаторівневого врядування в умовах децентралізації наголошують на ключовій ролі чіткої компетенції, фінансової спроможності та механізмів координації між рівнями влади для досягнення територіально орієнтованих цілей розвитку [20]. Паралельно рамки нейтрального рівня деградації земель у контексті Цілей сталого розвитку ООН задають вимірювальну логіку, у якій відновлення має бути підкріплене індикаторами і прозорими даними, а не лише декларативними програмами [21–23]. Узагальнення цих підходів формує основу для інтегрованого розгляду механізмів публічного управління відновленням сталого землекористування саме в умовах децентралізації.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування системи механізмів публічного управління, які забезпечують відновлення сталого землекористування в умовах децентралізації влади, з урахуванням правової архітектури земельних відносин, інституційного розподілу повно-

важень та інструментів інтегрованого просторового планування на рівні територіальних громад. Для досягнення мети здійснюється концептуалізація відновлення сталого землекористування як циклу управління, окреслюється роль комплексного плану просторового розвитку та класифікації обмежень у використанні земель, а також визначаються вимоги до інформаційно-аналітичної підтримки і підзвітності рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Відновлення сталого землекористування доцільно трактувати як процес, у якому суспільні цілі розвитку території узгоджуються з екологічними межами та правовими режимами земель, а результати перевіряються через вимірювані зміни в якості земель і структурі землекористування. У межах української правової системи базові засади земельних відносин, категоризація земель і повноваження суб'єктів закріплені у Земельному кодексі України, який визначає землю як об'єкт правовідносин і встановлює принципи її використання та охорони [2].

На рівні територіальних громад ключовими стають компетенції, що походять із законодавства про місцеве самоврядування та інституційно оформлюють право громади управляти комунальними ресурсами, планувати розвиток та організовувати публічні сервіси [3, 10]. Саме через ці повноваження відновлення сталого землекористування переводиться з площини галузевих декларацій у площину щоденних управлінських рішень щодо планування територій, розпорядження земельними ділянками, запровадження режимів охорони та контролю дотримання правил [12, 15].

Інституційним каталізатором зміни просторової логіки став перехід до формування спроможних громад, що у правовій площині пов'язаний із процедурою добровільного об'єднання та подальшою організацією управління територіями [8]. За таких умов зростає потреба в інструментах, які забезпечують синхронізацію земельної та містобудівної політики, оскільки без інтеграції планувальних документів рішення про забудову, інфраструктуру й агровикористання відтворюють фрагментацію і створюють конфлікти щодо цільового призначення та доступу до ресурсів [13].

Нормативні зміни щодо планування використання земель закріпили концепцію комплексного плану просторового розвитку території громади як документа, що має забезпечувати узгоджені рішення щодо перспективного використання всієї території громади [13]. Важливо, що якість цього інструменту прямо залежить від здатності громади працювати з даними про землі, обмеження та права, а також від процедур участі, що забезпечують легітимність обраних сценаріїв розвитку [5, 19].

Змістовним ядром відновлювального управління у просторовому плануванні є робота з обмеженнями у використанні земель, адже саме вони визначають екологічні та правові межі господарської діяль-

ності. Затвердження урядом класифікації обмежень у використанні земель, які можуть встановлюватися комплексним планом, створює методичну основу для уніфікації підходів і підвищення порівнюваності рішень між громадами [4]. У практиці це має запобігати ситуаціям, коли обмеження формуються фрагментарно, без прозорого обґрунтування і без оцінювання соціально економічних наслідків для бюджетної бази громади, що окремо підкреслюється у наукових публікаціях про нормативно-правове забезпечення просторового планування. Механізм просторового планування виконує відновлювальну функцію лише тоді, коли обмеження поєднуються з системою пріоритетів щодо рекультивативної, протиерозійних заходів, збереження водорегулювальних і біотопних функцій земель та раціоналізації структури угідь [12, 18].

Умовою реалізації таких рішень є якісний кадастровий та геоінформаційний контур управління. Законодавство про державний земельний кадастр формує основу для реєстрації і публічності відомостей про земельні ділянки, їхні характеристики та правовий статус, що зменшує інформаційні асиметрії та підвищує передбачуваність рішень [7]. Паралельно закон про національну інфраструктуру геопросторових даних розширює можливості інтеграції відомостей з різних реєстрів і наборів даних, що є критичним для комплексного планування, моніторингу обмежень і відстеження змін у землекористуванні [11]. З огляду на це відновлення сталого землекористування потребує переходу від формального ведення реєстрів до аналітичного використання даних, де кадастр і геопросторові набори стають інструментом прийняття рішень і контролю виконання планів [1, 11, 25].

Функціональний блок відновлення сталого землекористування пов'язаний із землеустроєм як системою планувально-організаційних та технічних дій, що забезпечують упорядкування землекористування і встановлення меж режимів [9]. Саме землепорядні рішення мають конвертувати цілі комплексного плану у конкретні проєкти організації території, зокрема в частині консервації деградованих земель, впорядкування сівозмін, протиерозійного облаштування та охорони прибережних смуг, коли це релевантно місцевим умовам. У цьому контексті законодавство про охорону земель задає нормативну рамку відповідальності і вимог до охоронних заходів, що дає можливість формувати інструменти контролю на місцевому рівні з урахуванням екологічних ризиків [12].

Посилення повноважень і спрощення процедур у земельній сфері, передбачені змінами щодо удосконалення системи управління і дерегуляції, водночас підвищують вимоги до внутрішніх процедур громади, щоб зменшення адміністративних бар'єрів не перетворилося на зниження екологічних стандартів і прозорості [14]. Розвиток ринку земель сільськогосподарського призначення та пов'язані зміни у правилах обігу земель створюють додатковий тиск на спроможність публічного управління забезпечити баланс

приватних стимулів і публічних інтересів [17]. Це означає, що відновлення сталого землекористування не може обмежуватися лише екологічною політикою, а має бути вбудоване в систему регулювання прав і транзакцій, щоб довгострокова продуктивність ґрунтів і екосистемні функції були економічно значущими для власників і користувачів [6]. Тут важливим стає міжнародний підхід до належного врядування прав на землю, який підкреслює принципи прозорості, участі, недискримінації і правової визначеності як передумови відповідального користування ресурсами [19]. Аналітична рамка нейтрального балансу деградації земель LDN (Land Degradation Neutrality) задає корисний вимірювальний інструментарій для місцевих і національних політик, оскільки акцентує потребу уникати нової деградації та одночасно відновлювати порушені землі. У системі Цілей сталого розвитку це відповідає орієнтиру досягнення нейтрального балансу деградації земель до 2030 року [21]. Для України важливими є підходи, викладені в національному звіті з постановки цілей LDN, де окреслено процес формування національних орієнтирів і необхідність координації дій, даних та індикаторів між секторами [23].

Концептуальний звіт конвенції ООН про боротьбу з опустелюванням UNCCD (United Nations Convention to Combat Desertification) щодо створення сприятливого середовища для LDN підкреслює, що ключовими є не лише технічні практики, а й інституційні умови, включно з політиками, фінансуванням, участю та моніторингом [22]. На рівні громади відновлення сталого землекористування має описуватися як набір цільових програм і просторових рішень, прив'язаних до індикаторів, що можуть бути перевірені на основі геопросторових і кадастрових даних, а також польових спостережень [1, 11, 23].

Для оцінювання якості земельного врядування доцільно застосовувати діагностичні підходи, які поєднують оцінку правової визначеності, ефективності планування, прозорості управління публічними землями та результативності інституцій. Методологія оцінювання земельного врядування, розроблена Світовим банком, пропонує рамку для ідентифікації проблем і моніторингу належних практик у земельному секторі, що може бути адаптовано для субнаціонального рівня як інструмент самооцінки спроможності громад і координації з центральними органами [25]. Важливо, що така рамка підсилює логіку доказовості: механізми публічного управління розглядаються не як формальні процедури, а як засоби забезпечення досягнення вимірюваних результатів у якості землекористування, доступі до даних, прозорості транзакцій і ефективності просторових рішень [20].

На основі синтезу нормативних вимог і наукових підходів механізми публічного управління відновленням сталого землекористування в умовах децентралізації доцільно структурувати за логікою управлінського циклу: стратегічне цілепокладання громади, просторове планування і зонування з урахуванням обме-

Таблиця 1. Узагальнення механізмів публічного управління відновленням сталого землекористування в умовах децентралізації

Група механізмів	Зміст управлінської дії	Ключові інструменти	Основні суб'єкти	Очікуваний результат і критерій контролю
Нормативно правові	Встановлення правил, режимів охорони, відповідальності та меж допустимого використання	Земельний кодекс, законодавство про охорону земель, правила обігу земель, процедури дерегуляції	ВРУ, КМУ, ОМС, профільні ЦОВВ	Зниження правової невизначеності, чіткість режимів, менша конфліктність, дотримання обмежень
Інституційні	Розподіл повноважень, координація між рівнями влади, підзвітність та участь	Місцеве самоврядування, інструменти міжмуніципальної координації, публічні консультації	ОМС, ЦОВВ, громадськість, бізнес	Підвищення спроможності громади, прозорість рішень, зростання довіри, інституційна сталість
Просторово планувальні	Узгодження сценаріїв розвитку, зонування і обмежень, інтеграція містобудівної та землепорядної логіки	Комплексний план просторового розвитку, класифікація обмежень, містобудівна документація	ОМС, проєктні організації, архітектура і землеустрій	Узгодженість функцій території, менше колізій цільового використання, пріоритизація відновлення
Землепорядні та проєктні	Конкретизація рішень у проєктах організації території і відновлення	Документація із землеустрою, проєкти консервації, рекультивациі, протиерозійні заходи	ОМС, землепорядники, землекористувачі	Реалізовані відновні заходи, покращення стану земель, запобігання новій деградації
Інформаційно аналітичні	Забезпечення даними, інтеграція реєстрів, моніторинг змін і результатів	Державний земельний кадастр, геопросторові дані, моніторинг земельних відносин, індикатори LDN	ОМС, ДЗК, Держгеокадастр, статистика	Відкритість даних, доказовість рішень, регулярний моніторинг, коригування політик
Оціночні та аудиторські	Самооцінка якості врядування, виявлення прогалин і ризиків реалізації	LGAF, локальні аудити даних і процедур, звітність	ОМС, експертні групи, партнери розвитку	Виявлені прогалини, дорожні карти покращення, підвищення ефективності управління

Джерело: сформовано самостійно авторами.

жень, землеустрій і реалізація проєктів відновлення, кадастрово геоінформаційне забезпечення та моніторинг, а також підзвітність і участь (табл. 1). Практична реалізація цієї логіки передбачає створення єдиного контуру даних і процедур, у якому рішення комплексного плану перевіряються через кадастрові відомості, режими обмежень і показники деградації, а коригування планів здійснюється за результатами моніторингу і публічних консультацій [1, 4, 5, 11, 23]. Таке поєднання дозволяє перейти від адміністративного управління земельними ділянками до відновлювального управління територіями як соціо-еколого-економічними системами, де критичною стає узгодженість інструментів і відповідальність за результат [12, 18].

ВИСНОВКИ

Узагальнення нормативних змін і наукових підходів дозволяє стверджувати, що відновлення сталого землекористування в умовах децентралізації є, насамперед, завданням узгодження механізмів публічного управління, а не лише набором технічних природоохоронних заходів. Ключову роль відіграє інтегрований зв'язок між комплексним просторовим планом громади, системою обмежень у використанні земель та землеустроєм як інструментом реалізації відновних рішень. Результативність цього зв'язку зростає за умови, що кадастрові й геопросторові дані перетворюються на аналітичну основу для прийняття рішень і контролю виконання планів.

Міжнародні рамки нейтрального рівня деградації земель і діагностичні підходи до оцінювання якості земельного врядування підсилюють вимогу доказовості та вимірюваності результатів, що дає змогу громадам планувати відновлення як управлінський цикл із регулярним моніторингом і коригуванням. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення методики локалізації індикаторів деградації земель на рівні територіальних громад із використанням геопросторових даних, а також емпіричне оцінювання впливу комплексних планів і класифікації обмежень на зміну структури землекористування та інвестиційну привабливість територій України.

Література:

1. Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру. Моніторинг земельних відносин. URL: <https://land.gov.ua/monitorynh-zemelnykh-vidnosyn/> (дата звернення: 10.02.2026).
2. Земельний кодекс України: Кодекс України; Кодекс, Закон від 25.10.2001 № 2768-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2768-14> (дата звернення: 10.02.2026).
3. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/333-2014-%D1%80> (дата звернення: 10.02.2026).
4. Про затвердження Класифікації обмежень у використанні земель, що можуть встановлюватися комплексним планом просторового розвитку території територіальної громади, генеральним планом населеного пункту, детальним планом території: Постанова Кабінету Міністрів України; від 02.06.2021 № 654. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/654-2021-%D0%BF> (дата звернення: 10.02.2026).
5. Pyrih A. Normative and legal provision of the spatial planning of land use development. Bulletin of Lviv National Environmental University. Series Architecture and Construction. 2023. No. 24. P. 237—244. DOI: 10.31734/architecture-2023.24.237. URL: <https://visnyk.lnup.edu.ua/index.php/architecture/article/view/226> (date of access: 10.02.2026).
6. Пресіч П. Формування механізмів державного регулювання земельних відносин в українській державі. Демократичне врядування. 2015. Вип. 15. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26748/presich.pdf> (дата звернення: 10.02.2026).
7. Про Державний земельний кадастр: Закон України від 07.07.2011 № 3613-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3613-17> (дата звернення: 10.02.2026).
8. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/157-19> (дата звернення: 10.02.2026).
9. Про землеустрій: Закон України від 22.05.2003 № 858-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/858-15> (дата звернення: 10.02.2026).
10. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-BP. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.02.2026).
11. Про національну інфраструктуру геопросторових даних: Закон України від 13.04.2020 № 554-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/554-20> (дата звернення: 10.02.2026).
12. Про охорону земель: Закон України від 19.06.2003 № 962-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/962-15> (дата звернення: 10.02.2026).
13. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель: Закон України від 17.06.2020 № 711-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/711-20> (дата звернення: 10.02.2026).
14. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення системи управління та дерегуляції у сфері земельних відносин: Закон України від 28.04.2021 № 1423-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1423-20> (дата звернення: 10.02.2026).
15. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від 17.02.2011 № 3038-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3038-17> (дата звернення: 10.02.2026).
16. Про стратегічну екологічну оцінку: Закон України від 20.03.2018 № 2354-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2354-19> (дата звернення: 10.02.2026).
17. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення: Закон України від 31.03.2020 № 552-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/552-20> (дата звернення: 10.02.2026).
18. Trehub M., Trehub I. Concepts of rational land use. Геодезія, картографія і аерофотознімання. 2017. Вип. 85. С. 118—123. DOI: 10.23939/istcgcap2017.01.118. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/dec/7563/00321_0.pdf (дата звернення: 10.02.2026).
19. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Voluntary Guidelines on the Responsible Governance of Tenure of Land, Fisheries and Forests in the Context of National Food Security. Rome: FAO, 2012. DOI: 10.4060/i2801e. URL: <https://www.fao.org/4/i2801e/i2801e.pdf> (дата звернення: 10.02.2026).
20. Organisation for Economic Co-operation and Development. Maintaining the Momentum of Decentralisation in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2018. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/06/maintaining-the-momentum-of-decentralisation-in-ukraine_g1g8e51c/9789264301436-en.pdf (дата звернення: 10.02.2026).
21. United Nations. Sustainable Development Goals. Goal 15: Life on Land. Target 15.3. URL: <https://sdgs.un.org/goals/goal15> (дата звернення: 10.02.2026).
22. United Nations Convention to Combat Desertification. Creating an Enabling Environment for Land Degradation Neutrality and its Contribution to Enhancing Well-being, Livelihoods and the Environment. Bonn: UNCCD, 2019. URL: https://www.unccd.int/sites/default/files/2019-08/UNCCD_SPI_2019_Report_1.2.pdf (дата звернення: 10.02.2026).
23. United Nations Convention to Combat Desertification. Ukraine LDN TSP Country Report. Bonn: UNCCD, 2019. URL: https://www.unccd.int/sites/default/files/ldn_targets/2019-06/Ukraine%20LDN%20TSP%20Country%20Report.pdf (дата звернення: 10.02.2026).
24. World Bank. Arable land (% of land area) Ukraine. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/AG.LND.ARBL.ZS?locations=UA> (дата звернення: 10.02.2026).
25. Selod H., Burns A. The Land Governance Assessment Framework: Identifying and Monitoring Good Practice in the Land Sector. Washington, DC: World Bank,

2012. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstreams/bba1b7f1-6520-5e92-962b-7735eec15ded/download> (дата звернення: 10.02.2026).

References:

1. State Service of Ukraine for Geodesy, Cartography and Cadastre, (2026), "Monitoring of land relations", available at: <https://land.gov.ua/monitorynh-zemelnnykh-vidnosyn/> (Accessed 10 February 2026).
2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2001), The Law of Ukraine "Land Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2768-14> (Accessed 10 February 2026).
3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2014), Resolution "On approval of the Concept of reforming local self-government and territorial organization of power in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/333-2014-%D1%80> (Accessed 10 February 2026).
4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "On approval of the Classification of restrictions in land use that may be established by a comprehensive spatial development plan of a territorial community, a general plan of a settlement, and a detailed territory plan", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/654-2021-%D0%BF> (Accessed 10 February 2026).
5. Pyrih, A. (2023), "Normative and legal provision of the spatial planning of land use development", Bulletin of Lviv National Environmental University. Series Architecture and Construction, vol. (24), pp. 237—244. <https://doi.org/10.31734/architecture2023.24.237>.
6. Presich, P. (2015), "Formation of mechanisms of state regulation of land relations in the Ukrainian state", Demokratychne vriaduvannia, vol. (15), available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26748/presich.pdf> (Accessed 10 February 2026).
7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2011), The Law of Ukraine "On the State Land Cadastre", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3613-17> (Accessed 10 February 2026).
8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On voluntary amalgamation of territorial communities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/157-19> (Accessed 10 February 2026).
9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003). The Law of Ukraine "On land management", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/858-15> (Accessed 10 February 2026).
10. The Verkhovna Rada of Ukraine (1997), The Law of Ukraine "On local self-government in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 10 February 2026).
11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2020), The Law of Ukraine "On the national geospatial data infrastructure", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/554-20> (Accessed 10 February 2026).
12. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), The Law of Ukraine "On land protection", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/962-15> (Accessed 10 February 2026).
13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2020), The Law of Ukraine "On amendments to certain legislative acts of Ukraine on land use planning", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/711-20> (Accessed 10 February 2026).
14. The Verkhovna Rada of Ukraine (2021), The Law of Ukraine "On amendments to certain legislative acts of Ukraine on improving the management system and deregulation in the field of land relations", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1423-20> (Accessed 10 February 2026).
15. The Verkhovna Rada of Ukraine (2011), The Law of Ukraine "On regulation of urban planning activities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3038-17> (Accessed 10 February 2026).
16. The Verkhovna Rada of Ukraine (2018), The Law of Ukraine "On strategic environmental assessment", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2354-19> (Accessed 10 February 2026).
17. The Verkhovna Rada of Ukraine (2020), The Law of Ukraine "On amendments to certain legislative acts of Ukraine on the conditions of circulation of agricultural land", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/552-20> (Accessed 10 February 2026).
18. Trehub, M. and Trehub, I. (2017), "Concepts of rational land use. Heodeziia, kartohrafiia i aerofotoznimannia, vol. (85), pp. 118-123, available at: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/dec/7563/00321_0.pdf (Accessed 10 February 2026).
19. Food and Agriculture Organization of the United Nations (2012), "Voluntary guidelines on the responsible governance of tenure of land, fisheries and forests in the context of national food security", available at: <https://openknowledge.fao.org/items/609a716c-464c-4454-9222-78f5e7cd23f7>, <https://doi.org/10.4060/i2801e> (Accessed 10 February 2026).
20. Organisation for Economic Co-operation and Development (2018), "Maintaining the momentum of decentralisation in Ukraine", available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/06/maintaining-the-momentum-of-decentralisation-in-ukraine_g1g8e51c/9789264301436-en.pdf
21. United Nations. (2026), "Sustainable Development Goals. Goal 15: Life on land. Target 15.3", available at: <https://sdgs.un.org/goals/goal15> (Accessed 10 February 2026).
22. United Nations Convention to Combat Desertification (2019), "Creating an enabling environment for land degradation neutrality and its contribution to enhancing well-being, livelihoods and the environment", available at: https://www.unccd.int/sites/default/files/2019-08/UNCCD_SPI_2019_Report_1.2.pdf (Accessed 10 February 2026).
23. United Nations Convention to Combat Desertification (2019), "Ukraine LDN TSP country report", available at: https://www.unccd.int/sites/default/files/ldn_targets/2019-06/Ukraine%20LDN%20TSP%20Country%20Report.pdf (Accessed 10 February 2026).
24. World Bank (2023), "Arable land (% of land area) Ukraine", available at: <https://data.worldbank.org/indicator/AG.LND.ARBL.ZS?locations=UA> (Accessed 10 February 2026).
25. Selod, H. and Burns, A. (2012), "The land governance assessment framework: Identifying and monitoring good practice in the land sector", World Bank, available at: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstreams/bba1b7f1-6520-5e92-962b-7735eec15ded/download> (Accessed 10 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 14.02.26

Процеженовано / Revised: 23.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

*В. П. Якобчук,
к. е. н., професор, завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності
та публічного управління, Поліський національний університет, Житомир
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2147-7994>*

*І. А. Литвинчук,
д. е. н., професор, професор кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності
та публічного управління, Поліський національний університет, Житомир
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2527-7914>*

*О. В. Іванюк,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності
та публічного управління, Поліський національний університет, Житомир
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2089-0867>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.329

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ ДЛЯ ПЛАНУВАННЯ, СУПРОВОДУ ТА МОНІТОРИНГУ ДЕРЖАВНИХ ПРОГРАМ І ПРОЕКТІВ

V. Yakobchuk,
PhD in Economics, Professor, Leader of the Department of Economic Theory, Intellectual Property And Public Administration, Polissia National University, Zhitomir

I. Lytvynchuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Economic Theory, Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University, Zhytomyr

O. Ivanyuk,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economic Theory, Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University, Zhytomyr

INNOVATIVE APPROACHES TO THE USE OF DIGITAL PLATFORMS FOR THE PLANNING, IMPLEMENTATION SUPPORT, AND MONITORING OF PUBLIC PROGRAMS AND PROJECTS

У статті досліджено інноваційні підходи практики використання цифрових платформ у системі публічного управління для планування, супроводу та моніторингу державних програм і проектів. Обґрунтовано необхідність комплексної цифрової трансформації механізмів програмно-цільового управління в умовах зростання вимог до прозорості, підзвітності та ефективності використання бюджетних ресурсів. Проаналізовано функціональні можливості цифрових платформ, що охоплюють стратегічне планування, управління фінансуванням, координацію виконавців, контроль термінів виконання, оцінювання результативності та формування звітності в

режимі реального часу. Визначено основні переваги цифровізації управління програмами, зокрема інтеграцію даних, автоматизацію процедур, зменшення корупційних ризиків та посилення аналітичної складової прийняття управлінських рішень. Розглянуто ризики впровадження цифрових рішень, серед яких кіберзагрози, технічна несумісність інформаційних систем та недостатній рівень цифрової компетентності персоналу. Запропоновано напрями вдосконалення використання цифрових платформ у сфері державного управління, що передбачають стандартизацію даних, розвиток міжвідомчої інтеграції, підвищення цифрової грамотності та забезпечення належного нормативно-правового супроводу. Доведено, що цифрові платформи стають стратегічним інструментом підвищення ефективності реалізації державної політики та забезпечення сталого розвитку публічного сектору.

The article examines theoretical foundations and practical aspects of the use of digital platforms in public administration for planning, support, and monitoring of state programs and projects. The relevance of the study is determined by the growing demand for transparency, accountability, efficiency of public spending, and evidence based decision making. The research substantiates the necessity of comprehensive digital transformation of program based management mechanisms in order to enhance strategic coordination, financial control, and performance evaluation.

The paper analyzes key functional capabilities of digital platforms, including strategic planning tools, budgeting modules, workflow automation, performance indicators tracking, risk management systems, and real time reporting dashboards. Particular attention is given to interoperability of information systems, integration of databases across government institutions, and the use of analytical instruments for monitoring program effectiveness.

The advantages of digitalization in program management are identified, such as improved transparency, reduction of administrative costs, minimization of corruption risks, faster decision making processes, and continuous monitoring of results. The study also outlines major challenges related to cybersecurity threats, fragmented IT infrastructure, lack of standardized data exchange protocols, and insufficient digital skills among public servants.

The article proposes directions for improving the use of digital platforms in state program management based on principles of interoperability, standardization, data protection, adaptability, and user oriented governance. It is concluded that digital platforms represent a strategic instrument for strengthening institutional capacity, ensuring efficient resource allocation, and improving the overall performance of public policy implementation. It has been determined that traditional administrative tools do not ensure sufficient speed of data processing and integration between various government authorities. In this regard, the implementation of digital platforms becomes particularly relevant, as they enable the automation of planning processes, ensure electronic document management, integrate information systems, and monitor results in real time.

Ключові слова: цифрові платформи, державні програми, проектний менеджмент, публічне управління, моніторинг, цифрова трансформація, електронне урядування.

Key words: digital platforms, state programs, project management, public administration, monitoring, digital transformation, e governance.

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

Сучасний етап розвитку публічного управління характеризується переходом до цифрових моделей

організації управлінських процесів. Реалізація державних програм і проектів потребує оперативного збору та аналізу інформації, координації великої кількості учасників та забезпечення постійного контролю за використанням бюджетних ресурсів. Традиційні інструменти адміністрування не забезпечу-

ють достатньої швидкості обробки даних та інтеграції між різними органами влади. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває впровадження цифрових платформ, які дозволяють автоматизувати процеси планування, забезпечити електронний документообіг, інтегрувати інформаційні системи та здійснювати моніторинг результатів у режимі реального часу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання цифровізації публічного управління досліджуються в працях вітчизняних і зарубіжних науковців у контексті електронного урядування, відкритих даних та цифрової економіки. Проблематика цифровізації публічного управління та використання цифрових платформ є предметом наукових досліджень як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Теоретичні та методологічні аспекти цифрового урядування розкрито у працях П. Данліві, Х. Маргетс, Р. Гікса, Т. Яновського, І. Мергель, М. Янсена, Б. Вірца. Питання управління державними програмами і проектами, а також оцінювання результативності публічних інвестицій досліджували Т. Кук-Девіс, Р. Мюллер, Л. Іка. Значний внесок у розвиток теорії цифрового урядування зробили міжнародні організації, зокрема ОЕСД, Світовий банк та Організація Об'єднаних Націй. Разом з тим недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного використання цифрових платформ саме для управління державними програмами та проектами як інструменту програмно-цільового бюджетування та стратегічного управління. Водночас питання застосування інноваційних підходів до використання цифрових платформ саме для планування, супроводу та моніторингу державних програм і проектів, особливо на регіональному рівні, залишаються недостатньо систематизованими, що зумовлює актуальність даного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є теоретичне обґрунтування застосування інноваційних підходів у практиці використання цифрових платформ у системі планування, супроводу та моніторингу державних програм і проектів та визначення напрямів підвищення їх ефективності в умовах цифрової трансформації публічного управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний етап розвитку публічного управління характеризується зростанням ролі цифрових технологій у забезпеченні ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Ускладнення геополітичних та соціально-економічних процесів, зростання обмеженості публічних ресурсів, підвищені вимоги суспільства до прозорості, підзвітності та результативності державної політики зумовлюють необхідність упровадження нових управлінських інструментів. У цьому контексті особливого значення набуває використання цифро-

вих платформ для планування, супроводу та моніторингу державних програм і проектів.

Світовий досвід показує, що державні програми і проекти є важливими механізмами реалізації стратегічних цілей розвитку країни, вирішення суспільно значущих проблем та забезпечення відновлення країни і створення умов для сталого її розвитку. За підходами ОЕСР, цифрові платформи в державному секторі виконують не лише сервісну, а й трансформаційну функцію, змінюючи саму логіку управління від ієрархічної до мережевої, заснованої на даних, міжвідомчій координації та спільному створенні публічної цінності [4].

Але, практика їх розробки і реалізації, часто супроводжується проблемами недостатньої координації між виконавцями, перевитратами ресурсів, затримкою у виконанні та обмеженим контролем ефективності. З іншого боку, саме цифрові платформи створюють нові можливості для подолання цих проблем шляхом інтеграції даних, стандартизації управлінських процедур, підвищення якості моніторингу та впровадження інноваційних інструментів управління, орієнтованих на якісний результат.

У сучасній системі публічного управління цифрові платформи виконують низку взаємопов'язаних функцій. По-перше, вони забезпечують планування державних програм і проектів шляхом централізованого збору даних, формування портфелів проектів, визначення пріоритетів та ресурсного забезпечення. По-друге, цифрові платформи підтримують супровід реалізації, забезпечуючи координацію між органами влади, контроль виконання заходів і фінансування. По-третє, вони створюють умови для моніторингу та оцінювання результативності, що є критично важливим для управління за результатами та прийняття обґрунтованих управлінських рішень [9].

Особливе значення цифрові платформи мають у контексті формування і впровадження концепції відкритого уряду та відкритих даних. Вони виступають інструментом забезпечення прозорості використання публічних ресурсів, підвищення довіри громадян до державних інституцій та зниження корупційних ризиків. З огляду на різноманіття функцій і сфер застосування, виділяють кілька типів цифрових платформ у публічному управлінні. Як видно з таблиці 1, цифрові платформи формують єдину екосистему публічного управління, у межах якої відбувається обмін даними між різними органами влади, а також взаємодія з громадянами, бізнесом та інститутами громадянського суспільства. Такий підхід відповідає концепції "digital government ecosystem", що активно просувається ОЕСР та Європейською Комісією [8].

Багатовимірний характер функціонування цифрових платформ дозволяє простежити їх місце в управлінні публічними процесами на різних етапах прийняття та реалізації управлінських рішень. Першу групу становлять сервісні цифрові платформи, орієнтовані на надання електронних публічних послуг. Їх основним завданням є спрощення доступу громадян і бізнесу до адміністративних сервісів, скорочення часу та транзакційних витрат, а також підви-

Таблиця 1. Основні типи цифрових платформ у системі публічного управління

Тип цифрової платформи	Характеристика	Основне призначення	Приклади
Сервісні платформи	Орієнтовані на надання електронних публічних послуг	Спрощення доступу громадян і бізнесу до державних сервісів	Дія
Платформи управління фінансами	Забезпечують облік, контроль та аналіз використання публічних коштів	Прозорість та підзвітність бюджетних процесів	Spending.gov.ua, Є-data
Платформи публічних закупівель	Автоматизують процедури закупівель і контролю	Підвищення конкуренції та зниження корупційних ризиків	Prozorro
Платформи управління проєктами	Забезпечують планування, супровід та моніторинг програм і проєктів	Управління державними інвестиціями та відновленням	DREAM
Платформи відкритих даних	Надають доступ до публічної інформації у машиночитному форматі	Аналітика, громадський контроль, інновації	Data.gov.ua

Джерело: узагальнено на основі [3].

щення якості взаємодії між державою та суспільством. Такі платформи формують основу клієнтоорієнтованого підходу в публічному управлінні.

Наступна група включає платформи управління публічними фінансами, які забезпечують облік, контроль та аналіз руху бюджетних коштів. Їх застосування сприяє підвищенню прозорості фінансових процесів, підзвітності органів влади та посиленню громадського контролю за використанням публічних ресурсів. Третю групу утворюють платформи публічних закупівель, що автоматизують процедури закупівель товарів, робіт і послуг за кошти державного та місцевих бюджетів. Окрему групу становлять цифрові платформи управління державними програмами і проєктами. Вони забезпечують комплексне планування, супровід та моніторинг реалізації програм і проєктів, що дозволяє краще відстежувати досягнення цілей, дотримання строків та використання ресурсів. Завершує класифікацію група платформ відкритих даних, які забезпечують доступ до публічної інформації у доступному форматі. Їх функціонування створює умови для аналітичної діяльності, розвитку цифрових інновацій, підвищення прозорості та формування довіри до органів публічної влади.

Водночас, традиційні підходи до управління державними програмами і проєктами характеризуються фрагментарністю інформації, значною кількістю паперових процедур, обмеженою міжвідомчою координацією та слабкими механізмами моніторингу і оцінювання результативності. Це, своєю чергою, призводить до перевитрат ресурсів, затримок у реалізації заходів та зниження довіри громадськості до органів влади. У зв'язку з цим, цифровізація управлінських процесів у сфері державних програм і проєктів розглядається, як обов'язкова необхідність і ключова умова підвищення ефективності публічного управління. За підходами Світово-

го банку та Міжнародного валютного фонду, цифрові інструменти дозволяють перейти від формального контролю виконання до управління, орієнтованого на результат, заснованого на даних та аналітиці [1].

Провідні країни світу розглядають цифрові платформи не як допоміжні інформаційні інструменти, а як базову інфраструктуру сучасної держави, що забезпечує інтеграцію даних, міжвідомчу взаємодію та управління, орієнтоване на результат. Значний досвід у сфері цифровізації управління державними програмами накопичено в країнах Європейського Союзу. Європейська Комісія активно використовує цифрові інструменти для планування, реалізації та оцінювання політик у межах підходу Better Regulation, який передбачає систематичне використання аналітики, індикаторів ефективності та відкритих даних [8].

В Україні цифровізація публічного управління набула системного характеру упродовж останніх років. Створення платформ Дія, систем Prozorro, Spending.gov.ua, Є-data, а також платформи DREAM для управління проєктами відновлення свідчить про поступовий перехід до платформного підходу в управлінні державними програмами і проєктами. Особливої актуальності цей процес набув в умовах воєнних викликів та необхідності забезпечення прозорого управління міжнародною фінансовою допомогою.

На відміну від багатьох зарубіжних країн, де цифрові платформи формувалися еволюційно протягом тривалого часу, в Україні цей процес відбувається прискорено, що зумовлює як позитивні результати, так і низку проблем. Незважаючи на суттєвий потенціал цифрових платформ для підвищення прозорості, підзвітності та результативності управління державними програмами і проєктами, практика їх упровадження супроводжується низкою проблем і ризиків. Їх наявність зумовлена як

інституційними особливостями публічного управління, так і технологічними, організаційними та правовими чинниками.

Однією з проблем є фрагментарність цифрового середовища публічного управління. У багатьох випадках цифрові платформи створюються для вирішення окремих завдань, наприклад закупівель, фінансового контролю або відкритості даних, без належної інтеграції між собою. Це призводить до дублювання інформації, ускладнення обміну даними та неможливості формування цілісної картини виконання державних програм і проєктів у режимі реального часу.

Суттєвим ризиком є недостатня якість і повнота даних, що вводяться до цифрових платформ. Моніторинг державних програм і проєктів значною мірою залежить від достовірності, актуальності та стандартизованості інформації, яку надають виконавці. За відсутності єдиних вимог до структури даних, показників результативності та періодичності оновлення інформації цифрові платформи можуть відображати формально заповнені, але малозмістовні показники, що обмежує можливості для управлінського аналізу і прийняття рішень.

Запровадження цифрових платформ потребує відповідних управлінських компетентностей, зокрема навичок роботи з даними, аналітичного мислення та використання цифрових інструментів для оцінювання результативності. Але, в ряді сфер, спостерігається низький рівень цифрової зрілості окремих органів публічної влади та має місце опір змінам з боку персоналу, що призводить до формального використання платформ без реального впливу на управлінські процеси.

Не менш значущими є технологічні ризики, пов'язані з кібербезпекою, захистом персональних даних та стійкістю інформаційних систем. Моніторинг державних програм і проєктів передбачає обробку великих масивів чутливої інформації, включно з фінансовими даними, що підвищує вимоги до захисту цифрових платформ. Мають місце ризики пов'язані з якістю даних у платформах, які наповнюються багатьма розпорядниками та виконавцями. Для систем моніторингу найбільш критичними є повнота, актуальність та порівнюваність даних. Для закупівельної сфери значна частина аналітики базується на відкритих даних та BI модулях, і ефективність цих інструментів прямо залежить від якості первинних даних, що фіксуються в системі.

Зберігаються корупційні ризики, цифрова платформа підсилює прозорість, але не усуває ризиків повністю. У сфері закупівель зберігаються ризики маніпуляцій технічними вимогами, дроблення закупівель, використання неконкурентних процедур, або інших практик, які формально відповідають процедурі, але знижують конкуренцію і ефективність витрачання коштів. В Україні цей ризик частково компенсується громадськими аналітичними інструментами та проєктами на кшталт Dozorro, які працюють з даними Prozorro і сигналізують про підозрілі кейси, але сам факт існування таких інструментів підтверджує актуальність ризику.

Існують інституційні ризики впровадження платформ для відновлення, зокрема різний рівень готовності громад і органів влади. Платформи на зразок DREAM розраховані на уніфікований підхід до подання, супроводу та моніторингу проєктів, але практична ефек-

тивність залежить від спроможності місцевих органів влади та виконавців коректно заповнювати дані, підтримувати регулярне оновлення статусів і працювати за стандартизованими процесами. У фокусі зовнішніх оцінок таких платформ зазвичай перебувають питання інтеграції з реєстрами, якості даних, організації процесів і прозорості для донорів та громадськості.

Інноваційні підходи, для подолання виявлених проблем і ризиків використання цифрових платформ у моніторингу державних програм і проєктів, полягають у комплексності поєднання нормативних, організаційних, технологічних та кадрових заходів. Одним із основних напрямів удосконалення є забезпечення інтеграції цифрових платформ у межах єдиної управлінської екосистеми. Практика України свідчить, що наявність окремих ефективних платформ, таких як системи закупівель, портали публічних фінансів чи платформи управління проєктами, не гарантує цілісного моніторингу без їх взаємодії. Інтеграція даних про фінансування, закупівлі, календарні плани та показники результативності дозволяє сформувати повну картину виконання програм і проєктів та забезпечити управління, орієнтоване на результат. Для підвищення аналітичної цінності цифрових платформ необхідно закріплювати обов'язкові вимоги до формування цілей, індикаторів результативності, строків і бюджетів на етапі планування програм і проєктів.

Однією з основних перспектив є формування єдиної інтегрованої екосистеми цифрових платформ, у межах якої дані про стратегічні цілі, програми, проєкти, фінансування, закупівлі та результати будуть взаємопов'язані. Такий підхід дозволить забезпечити безперервність управлінського циклу від стратегічного планування до оцінювання результативності та впливу, а також створить основу для управління, орієнтованого на результат. Інтеграція платформ на основі стандартів інтероперабельності є необхідною умовою підвищення якості управлінських рішень.

У перспективі цифрові системи мають еволюціонувати від інструментів фіксації фактів до інструментів аналітики та прогнозування, які підтримують прийняття управлінських рішень на основі даних. Використання розширених аналітичних можливостей, зокрема візуалізації, порівняльного аналізу та оцінювання ефективності витрат, дозволить підвищити якість моніторингу державних програм і проєктів та своєчасно виявляти ризики.

Окрему перспективу становить інституційне закріплення цифрових платформ як обов'язкового елементу управління державними програмами і проєктами. Це передбачає нормативне визначення ролі платформ у процесах планування, супроводу та моніторингу, а також встановлення відповідальності за якість і своєчасність внесення даних. Такий підхід сприятиме переходу від добровільного або формального використання цифрових інструментів до системного застосування цифрового моніторингу у діяльності органів публічної влади.

Значний потенціал розвитку пов'язаний з гармонізацією українських цифрових платформ із підходами та стандартами Європейського Союзу. У контексті євроінтеграції актуальним є наближення систем моніторингу та оцінювання державних програм до європейських практик, зокрема щодо прозорості, відкритості даних,

використання стандартизованих індикаторів та порівняльної аналітики. Це створить передумови для інтеграції українських цифрових інструментів у ширші міжнародні ініціативи та підвищить довіру з боку міжнародних партнерів і донорів. На національному рівні має бути сформований єдиний цифровий контур управління, у межах якого платформи закупівель, фінансового контролю та управління проектами взаємодіють між собою, хоча їх інтеграція ще не є повністю завершеною.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Цифрові платформи є важливим елементом модернізації системи управління державними програмами і проектами. Їх використання забезпечує прозорість бюджетного процесу, оперативність прийняття рішень, зменшення адміністративних витрат та формування системи безперервного моніторингу. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методики оцінювання ефективності цифрових платформ та визначення індикаторів цифрової зрілості органів державної влади. Аналіз перспектив розвитку цифрових платформ у публічному управлінні показав, що подальша цифровізація в Україні має ґрунтуватися на інтегрованому платформному підході, гармонізації з європейськими стандартами, посиленні аналітичних функцій та інституційній сталості цифрових рішень.

Література:

1. IMF. Well Spent. How Strong Infrastructure Governance Can End Waste in Public Investment. International Monetary Fund. URL: <https://www.elibrary.imf.org/display/book/9781513511818/ch005.xml>.
2. United Nations. E Government Survey (остання доступна публікація на порталі). URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey>.
3. OECD. OECD Digital Government Toolkit. URL: <https://oecd-opsi.org/toolkits/oecd-digital-government-toolkit/>.
4. OECD. Digital government (тематичний розділ). URL: <https://www.oecd.org/en/topics/digital-government.html>.
5. OECD. Council report on the implementation of the OECD Recommendation on Digital Government Strategies (C(2024)70). URL: <https://one.oecd.org/document/C%282024%2970/en/pdf>.
6. OECD. 2023 OECD Digital Government Index. Main findings (PDF). URL: <https://d1qqtien6gys07.cloudfront.net/wp-content/uploads/2024/02/ranking-ocde.pdf>.
7. European Commission. Better Regulation Guidelines and Toolbox (офіційна сторінка). URL: https://commission.europa.eu/law/law-making-process/better-regulation/better-regulation-guidelines-and-toolbox_en.
8. European Commission. Evaluating laws (підхід до оцінювання політик та регулювання). URL: https://commission.europa.eu/law/law-making-process/evaluating-and-improving-existing-laws/evaluating-laws_en.

9. UNDP. Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results. URL: https://popp-undp.org/sites/g/files/zskgke421/files/FRM_UNDP%20Handbook%20for%20Monitoring%20and%20Evaluation%20for%20Results%20-%20EO.pdf.

10. Публічне управління регіональною безпекою та сталим розвитком територій: монографія / Дацій Н. В., Войтенко А. Б., Загурська-Антонюк В. Ф. та ін.; за заг. ред. проф. В. П. Якобчук. Житомир: Поліський нац. університет, 2025. 578с. <http://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/17412>

References:

1. International Monetary Fund (2020), "Well Spent: How Strong Infrastructure Governance Can End Waste in Public Investment", available at: <https://www.elibrary.imf.org/display/book/9781513511818/ch005.xml> (Accessed 15 Feb 2026).
2. United Nations. (2026), "UNE-Government Survey", available at: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey> (Accessed 15 Feb 2026).
3. OECD. (2016), "OECD Digital Government Toolkit", available at: <https://oecd-opsi.org/toolkits/oecd-digital-government-toolkit/> (Accessed 15 Feb 2026).
4. OECD. (2026), "Digital Government", available at: <https://www.oecd.org/en/topics/digital-government.html> (Accessed 15 Feb 2026).
5. OECD. (2024), "Council Report on the Implementation of the OECD Recommendation on Digital Government Strategies (C(2024)70)", available at: <https://one.oecd.org/document/C%282024%2970/en/pdf> (Accessed 15 Feb 2026).
6. OECD. (2023), "OECD Digital Government Index: Main Findings", available at: <https://d1qqtien6gys07.cloudfront.net/wp-content/uploads/2024/02/ranking-ocde.pdf> (Accessed 15 Feb 2026).
7. European Commission. (2021), "Better Regulation Guidelines and Toolbox", available at: https://commission.europa.eu/law/law-making-process/better-regulation/better-regulation-guidelines-and-toolbox_en (Accessed 15 Feb 2026).
8. European Commission. (2026), "Evaluating Laws", available at: https://commission.europa.eu/law/law-making-process/evaluating-and-improving-existing-laws/evaluating-laws_en (Accessed 15 Feb 2026).
9. UNDP. (2002), "Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results", available at: https://popp.undp.org/sites/g/files/zskgke421/files/FRM_UNDP%20Handbook%20for%20Monitoring%20and%20Evaluation%20for%20Results%20-%20EO.pdf (Accessed 15 Feb 2026).
10. Datsii, N. V., Voitenko, A. B. and Zahurska-Antoniuk, V. F. (2025), Publichne upravlinnia rehional'noiu bezpekoiu ta stalym rozvytkom terytorij [Public Administration of Regional Security and Sustainable Development of Territories], Polissia National University, Zhytomyr, Ukraine, Available at: <http://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/17412> (Accessed 15 Feb 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 26.02.26

Професійно рецензовано / Revised: 05.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

О. Н. Євтушенко,
д. політ. н., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5161-3312>
А. А. Шульга,
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8528-8722>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.335

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ І ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

О. Yevtushenko,
Doctor of Political Science, Professor, Professor of the Department of Public
Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University
A. Shulha,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University

FORMATION OF INNOVATIVE LEADERSHIP AND IMPLEMENTATION OF A MARKETING
APPROACH IN PUBLIC AUTHORITIES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION
AND GLOBAL TRANSFORMATIONS

У статті досліджено особливості формування інноваційного лідерства та впровадження маркетингового підходу в органах публічної влади в умовах цифровізації і глобальних трансформацій. На початку статті на основі аналізу поглядів класичних і сучасних дослідників розкрито зміст поняття "лідерство", що дозволило виділити специфіку інноваційного лідерства у сфері публічного управління як інтегративної управлінської здатності. На підставі міжнародного і вітчизняного досвіду визначено ключові компетентності інноваційного лідера. З'ясовано, що інноваційне лідерство за своєю суттю комбінує різні моделі, найбільш поширеними серед яких є цифрове, адаптивне, стійкісне та людино-центричне лідерство. Встановлено, що глобальні трансформації істотно змінюють зміст і характер інноваційного лідерства в діяльності органів публічної влади. Окремо увагу приділено взаємозв'язку інноваційного лідерства та маркетингового підходу, симбіоз чого дозволяє зорієнтувати діяльність органів публічної влади на потреби громадян, підвищити доступність і якість надання публічних послуг, зміцнити довіру суспільства до влади та сформувати прозору і стійку систему публічного управління, з урахуван-

ням принципів належного врядування. Наприкінці статті підкреслено, що інноваційне лідерство в органах публічної влади суттєво відрізняється від інноваційного лідерства у бізнес-середовищі та має низку таких специфічних рис. Зроблено висновок, що в умовах цифровізації і глобальних трансформацій синергія інноваційного лідерства й маркетингово-орієнтованого управління створює підґрунтя для модернізації управлінських процесів, підвищення стійкості і спроможності публічно-владних інституцій, їх адаптивності, розвитку цифрової культури та людиноцентричної взаємодії держави і суспільства.

The article examines the features of the formation of innovative leadership and the implementation of a marketing approach in public authorities in the context of digitalization and global transformations. At the beginning of the study, based on the analysis of the views of classical and modern researchers, the meaning of the concept of "leadership" is revealed. This made it possible to highlight the specifics of innovative leadership in the field of public administration as an integrative management ability aimed at generating and implementing innovations, digital transformation of management processes, and ensuring the strategic adaptability of public authorities. Based on international and domestic experience, the key competencies of an innovative leader are identified. It's established that innovative leadership inherently combines various models, the most common being digital, adaptive, resilient, and human-centric models of leadership. It's clarified that global transformations significantly change the content and nature of innovative leadership in the activities of public authorities. Special attention is paid to the relationship between innovative leadership and a marketing approach, the symbiosis of which allows orienting the activities of public authorities to the needs of citizens, increasing the accessibility and quality of public services, strengthening public trust in the authorities, and forming a transparent and sustainable system of public administration that takes into account the principles of good governance. At the end of the article, it is emphasized innovative leadership in public authorities differs significantly from that in the business environment and possesses several specific features. The study concludes that in the context of digitalization and global transformations, the synergy of innovative leadership and marketing-oriented management creates the basis for the modernization of management processes, enhances the stability and capacity of public authorities, improves their adaptability, and fosters the development of a digital culture and human-centered interaction between the state and society.

Ключові слова: лідерство, інноваційне лідерство, інноваційний лідер, маркетинговий підхід, маркетингово-орієнтоване управління, орган публічної влади, публічне управління, цифровізація, глобальні трансформації.

Key words: leadership, innovative leadership, innovative leader, marketing approach, marketing-oriented management, public authority, public administration, digitalization, global transformations.

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

Сьогодні у глобальному світі, частиною якого є і Україна, відбуваються глибокі трансформаційні процеси, що ґрунтуються на засадах цифровізації, децентралізації та широкої інтеграції, які прямо впливають на функціонування національних систем публічного управління. Відповідно сучасний етап розвитку нашої

держави потребує переосмислення ролі публічної влади та переходу від традиційної бюрократичної моделі управління до інноваційної, цифрово орієнтованої і відкритої системи врядування. У цих умовах особливого значення набуває питання формування інноваційного лідерства, здатного забезпечувати ефективне управління змінами, впровадження цифрових технологій, розвиток електронних сервісів, прийняття дієвих управлінських рішень, а також сприяти переходу до моделей "Держава як платформа", "Уряд

як платформа". Іншими словами, запровадження інноваційного лідерства спроможного сформувати нову архітектуру взаємодії держави з бізнесом і суспільством [1, с. 1469].

Паралельно із цим, трансформація вітчизняного публічного сектору потребує впровадження маркетингового підходу в діяльність органів публічної влади, який передбачає орієнтацію на потреби громадян, підвищення якості публічних послуг, розвиток комунікації та формування довіри до публічно-владних інституцій.

Саме поєднання інноваційного лідерства та маркетингово-орієнтованого управління стає ключовою передумовою підвищення ефективності, прозорості та стійкості публічного управління в умовах воєнних викликів, інформаційної турбулентності та глобальних трансформацій.

Все це зумовлює необхідність комплексного наукового осмислення зазначених процесів і визначає актуальність обраної теми дослідження, як ключового чинника підвищення ефективності функціонування органів влади, прозорості й інноваційності публічного управління в умовах цифровізації і глобальних трансформацій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Загальні питання лідерства та маркетингово-орієнтованого управління відображено у наукових працях: Є.А. Біленького, Д.Г. Гліддона, М.А. Козловця, В.П. Кондратьєвої, А. Менегетті, А.Д. Пахарєва, Я.Ч. Романчука, Л.М. Сергєєвої, Д. Тревізані, М.Я. Хромей та ін. Безпосередньо дослідженням інноваційного лідерства та впровадження маркетингового підходу в органах публічної влади за сучасних умов займаються: Т.В. Бельська, О.Н. Євтушенко, А.В. Ліпенцев, А.А. Халецька, В.Т. Шатун, О.І. Юзькова, А. Яілмаз та інші дослідники. Однак, незважаючи на значну кількість наукових праць з питання лідерства і маркетингу, на сьогодні відсутні системні дослідження, присвячені формуванню інноваційного лідерства та впровадженню маркетингово-орієнтованого підходу в органах публічної влади в умовах цифровізації і глобальних трансформацій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є дослідження особливостей формування інноваційного лідерства та впровадження маркетингового підходу в органах публічної влади в умовах цифровізації і глобальних трансформацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Упродовж усіх років незалежності, Україна активно запроваджує європейські цінності та інформаційно-комунікаційні технології у процесі трансформації публічного управління та формування громадянського суспільства. При цьому масштабне впровадження цифрових платформ і електронних сервісів лише прискорює удосконалення управлінських процесів, посилює прозорість і доступність надання публічних послуг.

Саме такі трансформаційні зміни зумовлюють формування нової моделі публічного управління, яка характеризується орієнтацією на ринок і "клієнта", спрощеністю й ефективністю, швидкою реакцією, меншою бюрократією, технологічністю, конкурентністю, високою продуктивністю та організаційною бездоганністю [2].

Вагоме значення у зазначених процесах належить інноваційному лідерству, яке забезпечує здатність органів публічної влади діяти гнучко, стратегічно та результативно. Саме лідери нового типу формують бачення змін, об'єднують команди навколо спільних цілей і створюють умови для впровадження сучасних управлінських рішень. Переконані, що без розвитку такого лідерського потенціалу цифрова трансформація й орієнтація на потреби громадян залишатимуться фрагментарними і недостатньо системними.

Та перш ніж вести мову про інноваційне лідерство, варто більш детально зупинитися на розкритті сутності самого поняття "лідерства". Свого часу концепцію лідерства, яка незважаючи на час виникнення і досі є актуальною, комплексно обґрунтував італійський політичний мислитель, дипломат і письменник епохи Відродження Нікколо Макіавеллі. Його концепція базувалась на кількох ключових ідеях, що представлені на Рис. 1.



Рис. 1. Концепція лідерства за Н. Макіавеллі

Джерело: сформовано авторами.

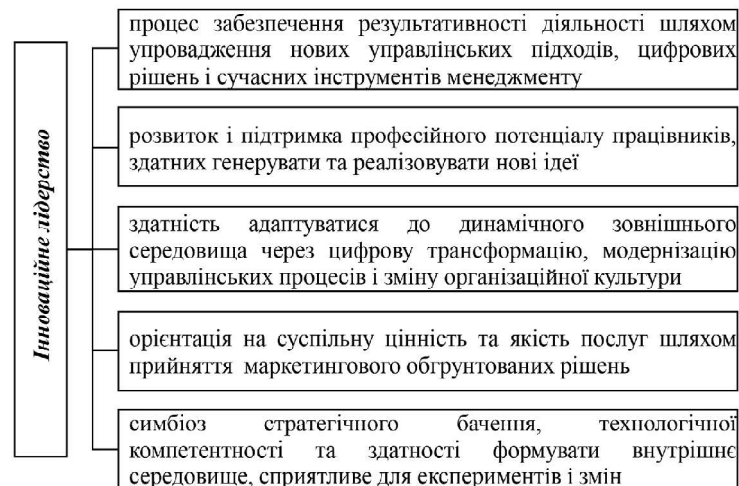


Рис. 2. Багатоаспектність розуміння поняття "інноваційне лідерство"

Джерело: сформовано авторами.

У сучасний період поняття "лідерство" суттєво еволюціонувало, набувши багатовимірності змісту та осмислюючись у межах нових наукових підходів і концептуальних моделей. Залежно від наукової школи і предметної дослідження акценти робляться на впливі, авторитеті, управлінських здібностях, особистісних якостях або здатності до організації спільної діяльності. Так, наприклад, у Соціологічному словнику лідерство визначено як "процес, у ході якого певні члени групи здійснюють мотивування діяльності всієї групи, ведуть її за собою" [3, с. 159].

Політологи більше тяжіють до думки, що лідерство — це не лише "набір неординарних якостей і здібностей лідера, а й особливий вид міжособистісних взаємин" [4, с. 7].

Цікавою, на наш погляд, є позиція В.Т. Шатуна — експерта з питань публічного управління, який розуміє лідерство як "мистецтво впливу на людей, прагнення надихнути їх на те, щоб вони за власним бажанням прагнули досягнути цілей" [5, с. 41]. У свою чергу, Л.М. Сергєєва, В.П. Кондратьєва, М.Я. Хромей переконані, що лідерство є "істотною складовою частиною управлінської діяльності, суть якої полягає у свідомому й цілеспрямованому впливі на поведінку окремих працівників або колективу загалом. Інструментами такого впливу, на думку дослідників, "виступають навички спілкування й особистісні якості менеджера, що відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи" [6, с. 13]. Натомість О.Н. Євтушенко розглядає лідерство як внутрішню психологічну характеристику особи, зокрема її реакції, цінності, відношення до оточуючих і власне до себе [7, с. 129]. На думку дослідника, саме ця характеристика дозволяє особі мати визначальний вплив на прийняття групових рішень, поведінку підлеглих і спрямовувати їх зусилля на досягнення цілей організації, тобто надихати та мотивувати інших до дій [8, с. 83].

Нестандартну наукову інтерпретацію досліджуваного поняття дає А.В. Ліпенцева, який трактує його як "тип управлінської взаємодії, заснований на найбільш ефективному для цієї ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукування людей до досягнення загальних цілей" [9, с. 23].

Іноземні дослідники наголошують на тому, що лідерство — це "організація влади в системі міжособистісних взаємин в групі, а лідер — особистість, що лідирує в колективі, впливає на нього й веде його за собою власним прикладом" [10, с. 74].

Наведені підходи свідчать про багатогранність феномену лідерства і відсутність його універсального тлумачення та створюють підґрунтя для виокремлення нових типів лідерства, адекватних сучасним викликам, одним із яких і є інноваційне лідерство. Це специфічна модель управлінської поведінки, спрямованої на ініціювання змін, упровадження новачок і забезпечення розвитку організації в умовах цифровізації і глобальних трансформацій (див. Рис. 2).

Концепція інноваційного лідерства була запропонована у 2006 р. американським доктором Д. Гліддоном. Вчений визначив, що інноваційні лідери повинні не лише генерувати ідеї, а й мати навички планування, вимірювання та впровадження інноваційних програм, заохочувати креативність у команді, вміти вчитись [11, с. 47].

Згодом дана концепція набула поширення у сфері публічного управління як умінь управляти діяльністю команди, впливати на працівників, створювати внутрішню організаційну культуру, що супроводжується зміною уявлень і цінностей, активізацією потреби у новаторстві та інноваціях, досягненні цілей, творчості, самоактуалізації. Вона стала інструментом впровадження інноваційних управлінських програм, формування прогресивної й адаптивної культури в органах публічної влади, підготовки лідерів із високим рівнем цифрової компетентності. І як слушно наголошують Т.В. Бельська та А. Яїлмаз, "інноваційне лідерство базується на ідеї, що справжній лідер має глибоке розуміння себе та своїх можливостей, а також усвідомлення своєї ролі в організації та суспільстві в цілому" [12, с. 142].

Зважаючи на викладене, можна узагальнити, що якщо поняття "лідерство" з одного боку — це позиція, а з іншого — процес взаємодії між лідером і послідовниками. То відповідно інноваційне лідерство, з точки зору позиції, — це здатність керівника займати провідне місце у формуванні та реалізації інноваційної стратегії розвитку організації, демонструвати готовність до змін і забезпечувати результативність модернізаційних про-

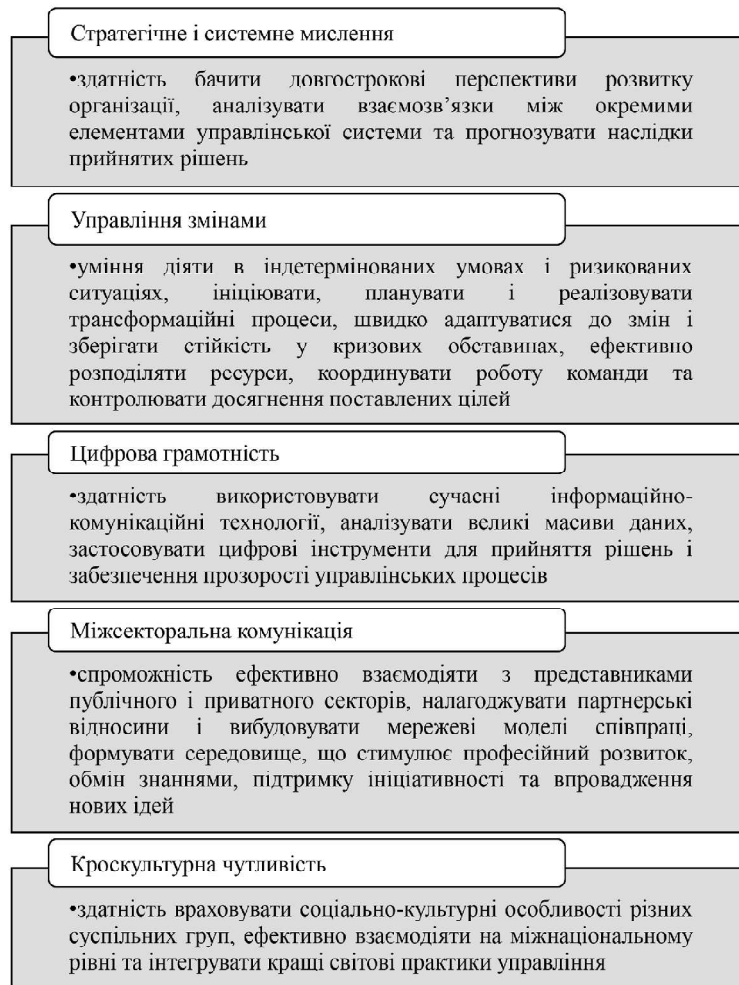


Рис. 3. Компетенції інноваційного лідера

Джерело: сформовано авторами.

цесів. Натомість, з точки зору динамічності (у процесуальному вимірі), інноваційне лідерство постає як цілеспрямована взаємодія, спрямована на залучення колективу до генерування нових ідей, впровадження інноваційних рішень та спільного досягнення стратегічних цілей в умовах цифровізації й трансформаційних змін.

Міжнародний досвід підтверджує, що інноваційність, креативність та нестандартність мислення в країні є одним із шляхів власного добробуту. Коли інноваційні лідери в умовах жорсткої конкуренції за рахунок проривних ідей приймають активну участь у житті країни формують та запроваджують нові цінності, змінюючи світогляд населення. Так згідно Глобального індексу інноваційності 2024, найбільш інноваційною країною світу є Швейцарія. Вона світовий лідер за результатами інноваційної діяльності, застосування знань, технологій і креативної діяльності. Друге та третє місце посіли Швеція та США [13]. При цьому Швеція у світових рейтингах інновацій вирізняється найкращою інфраструктурою, високим рівнем розвитку бізнесу й інвестиціями у людський капітал. Вона лідирує за кількістю дослідників (в країні найбільше зареєстрованих за останній рік винаходів), виплатами за інтелектуальну власність та впровадженням цифрових технологій. Так, лише за 2023 р. ця країна витратила на інновації до 3,57% ВВП [14]. Саме у Швеції краще, ніж в інших державах розвинена

система підтримки інновацій і екологічна стійкість.

У десятку лідерів серед найбільш інноваційних країн Європейського Союзу входять Фінляндія і Данія, Бельгія, Нідерланди, Німеччина, Люксембург, Австрія, Естонія, а також Франція [15].

Такий досвід свідчить, що інноваційне лідерство ґрунтується не лише на технологічному прогресі, а й на наявності управлінських кадрів, здатних забезпечувати стратегічне бачення, цифрову трансформацію й ефектну взаємодію між публічним і приватним сектором. З огляду на ці тенденції та виклики сучасності інноваційний лідер повинен володіти певним набором взаємопов'язаних між собою компетентностей, які у сукупності забезпечуватимуть його спроможність ініціювати трансформаційні процеси, забезпечувати результативність управлінських рішень та сприяти поступальному впровадженню маркетингового підходу в органах публічної влади (див. Рис. 3).

Окрім того, інноваційний лідер повинен не лише ставити амбітні цілі та підтримувати зміни, а й виступати їх активним провідником, брати особисту відповідальність за впровадження прогресивних практик та будувати у колективі відносини, що базуються виключно на глибокій довірі і повазі. Також, як наголошують західні дослідники, інноваційний лідер для досягнення намічених цілей та ефективної реалізації нововведень має спира-

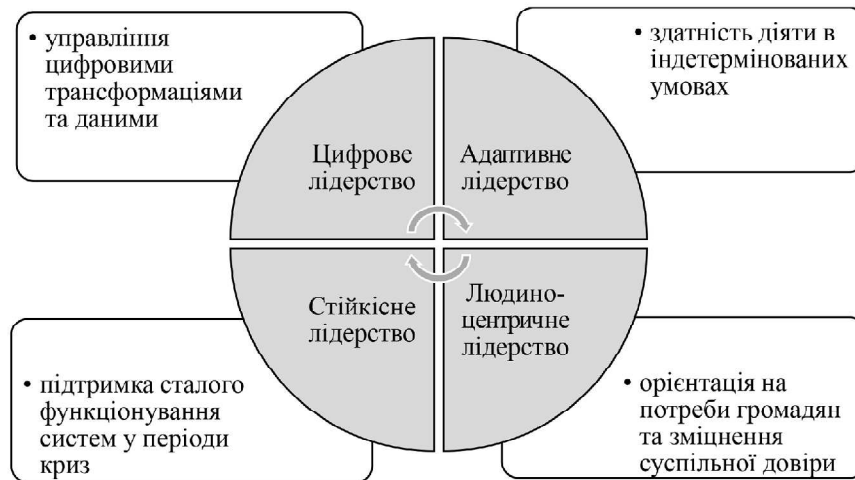


Рис. 4. Сучасні моделі інноваційного лідерства

Джерело: сформовано авторами.

тись на допомогу інших талановитих лідерів-послідовників із числа своїх підлеглих/оточуючих [16, с. 116]. Безпосередньо Гліддон Д. стверджує, що для інноваційного лідера не є необхідною складовою створювати нові ідеї, скоріш, вони мають розуміти цінність творчих співробітників. Вони мають заохочувати нові ідеї шукаючи та збираючи активний внесок від співробітників, а також створювати можливості для того, щоб ділитися інноваціями [17].

Зважаючи на викладене ми можемо говорити про те, що інноваційне лідерство за своєю суттю комбінує різні моделі, найбільш поширеними серед яких є чотири, що представлені на Рис. 4 [18, с. 921].

Інноваційне лідерство у сфері публічного управління під впливом комплексних глобальних трансформацій, зумовлених цифровізацією, геополітичною нестабільністю, соціально-економічними кризами доцільно розглядати як інтегративну управлінську здатність суб'єктів влади формувати бачення розвитку, генерувати та впроваджувати нові управлінські рішення, мобілізувати ресурси громади й держави та забезпечувати стійкість інституцій у мінливому середовищі (див. Таблиця 1).

Отже, глобальні трансформації істотно змінюють зміст і характер інноваційного лідерства в діяльності органів публічної влади. Насамперед, це пов'язано з цифровою еволюцією управлінських процесів, яка передбачає перехід до електронного врядування, активне використання штучного інтелекту, технологій великих даних і платформних рішень. Останні забезпечують інтеграцію публічних сервісів у межах єдиних цифрових платформ, сприяють відкритості даних та підвищують ефективність взаємодії між органами влади і гро-

мадянами. По-друге, відбувається мережевізація влади, що проявляється у посиленні горизонтальних зв'язків, розвитку публічно-приватного партнерства та розширенні механізмів громадської участі у процесах ухвалення рішень. Такий формат роботи потребує від інноваційного лідера здатності координувати взаємодію різних акторів і працювати в умовах розподіленої відповідальності. По-третє, зростає рівень невизначеності і ризиків, що зумовлює потребу у комплексному застосуванні різних моделей інноваційного лідерства, що здатне забезпечити стабільність функціонування систем навіть у складних умовах. Окрім того, глобалізація управлінських стандартів сприяє поширенню принципів належного врядування, відкритості, підзвітності й інклюзивності, що висуває нові вимоги до професійних і ціннісних орієнтирів інноваційного лідера.

Зважаючи на викладене ми можемо говорити про те, що інноваційне лідерство у сфері публічного управління орієнтується не на підтримання статус-кво, а саме на трансформаційний розвиток публічно-владних інституцій у відповідь на динамічні глобальні зміни: цифровізацію, геополітичну нестабільність, кліматичні зрушення, соціальну мобільність тощо.

Доцільно окремо наголосити, що інноваційне лідерство створює передумови для впровадження маркетингового підходу в органах публічної влади, відповідно до якого владно-управлінська діяльність повністю орієнтується на потреби громадян як ключових споживачів публічних послуг. Адже без сильного керівника новаторського типу публічно-владні інституції залишатимуться виключно у межах бюрократичних процедур і не будуть здатні швидко адаптовуватись до змін. Інновацій-

Таблиця 1. Вплив глобальних трансформацій на інноваційне лідерство

Глобальний тренд	Виклик для публічного управління	Вимога до інноваційного лідера
Цифровізація	швидке оновлення технологій	цифрова компетентність, data-driven рішення
Геополітична нестабільність	кризи безпеки та управління	стратегічна стійкість і кризове лідерство
Соціальна складність	множинність інтересів	інклюзивність і комунікація
Глобальна конкуренція	ефективність держави	інституційні інновації
Кліматичні зміни	нові ризики розвитку	довгострокове стратегічне мислення

ний лідер поступово формує організаційну культуру, націлену на сприятливий результат для громадян, відкритість і комунікацію із ними. Як показує досвід зарубіжних країн та власні вітчизняні практики останніх років, саме інноваційні лідери ініціюють створення і впровадження електронних сервісів, цифрових платформ, відкритих даних, проведення різноманітних соціологічних досліджень громадської думки тощо, що є ключовими інструментами маркетингово-орієнтованого публічного управління.

У свою чергу, маркетинговий підхід в органах публічної влади посилює значимість й ефективність інноваційного лідерства. Використання такого підходу дає інноваційному лідеру інструменти для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Наприклад, аналіз тих чи інших інтересів, потреб і можливостей населення допомагає визначити пріоритети розвитку як окремих територій, так і всієї держави, реалізації соціальних програм, надання медичних чи освітніх послуг. Водночас зворотний зв'язок із громадянами дозволяє оцінити якість роботи органів публічної влади і, відповідно, коригувати їх роботу й управлінські рішення. Таким чином, маркетинг в органах публічної влади в умовах цифровізації і глобальних трансформацій — це не реклама і популізм, а комплексна система аналітики, прогнозування і комунікації.

Інноваційне лідерство і маркетингово-орієнтоване публічне управління разом формують сервісну модель держави і одне від іншого існувати просто не може. Так, якщо у традиційній моделі держава виступала здебільшого як контролюючий орган, а громадянин — як об'єкт управління. То вже у сучасній моделі громадянин стає "клієнтом" публічних послуг. Побудувати таку модель можна лише при наявності лідерів нового типу — стратегів, комунікаторів, адаптерів, здатних працювати в індетермінованих умовах та швидких змін.

Беручи до уваги те, що маркетингово-орієнтоване управління в органах публічної влади передбачає активну інформаційну політику (наприклад, розкриття сутності проведених реформ й обґрунтування необхідності їх впровадження, інформування населення про роботу публічно-владних інституцій тощо), інноваційний лідер повинен бути не лише адміністратором, а й комунікатором, який допомагає сформувати стійку довіру громадян до інститутів влади. До речі, це просто неможливо без поєднання інноваційного лідерства і маркетингових комунікаційних стратегій.

Додатково зазначимо, що значення інноваційного лідерства та впровадження маркетингового підходу в органах публічної влади в умовах цифровізації і глобальних трансформацій виходить за межі просто управлінських функцій. По-перше, інноваційні лідери забезпечують швидке прийняття рішень у кризових / нестандартних ситуаціях, а маркетинговий підхід допомагає правильно визначити потреби населення і мінімізувати соціальну напругу через ефективну комунікацію влади із громадськістю. По-друге, інноваційне лідерство визначає стратегічний напрям розвитку органу публічної влади, а маркетинговий підхід забезпечує інструментарій для реалізації цієї стратегії (див. Рис. 5).

Таким чином, інноваційне лідерство і маркетингово-орієнтоване управління в органах публічної влади не

є окремими процесами. Це взаємодоповнюючі елементи сучасного публічного управління. Перше забезпечує належне й ефективне управління в умовах цифровізації і глобальних трансформацій, формує прогресивну організаційну культуру і мотивує персонал на активне впровадження інноваційних змін і стратегічних ініціатив, тоді як друге — дозволяє орієнтувати роботу органів публічної влади на реальні потреби суспільства, підвищувати якість і доступність публічних послуг, зміцнювати довіру громадян до влади. Переконані, що саме їх поєднання розбудовує Україну як сучасну, відкриту та сервісну державу, де інновації та довіра стають фундаментом прогресу, а громадяни відчувають свою цінність і важливість.

Окремо хотілося б підкреслити, що інноваційне лідерство в органах публічної влади суттєво відрізняється від інноваційного лідерства у бізнес-середовищі та має низку таких специфічних рис як:

- функціонування в умовах ціннісно-нормативної обмеженості, оскільки діяльність суб'єктів публічного управління здійснюється виключно на підставі й у межах чинного законодавства, що суттєво звужує простір для експериментів і потребує поєднання інноваційності з дотриманням правових процедур;

- збереження балансу між впровадженням новацій і забезпеченням стабільності публічно-владних інститутів. Адже надмірна динамічність змін може порушити сталі механізми функціонування системи публічного управління, тоді як надмірний консерватизм стримує розвиток цієї системи та всієї країни загалом;

- орієнтованість на досягнення суспільного блага і підвищення якості життя громадян. Мова йде про те, що всі результати інноваційної діяльності органів публічної влади мають переважно соціальний і довгостроковий характер, що ускладнює їх кількісне вимірювання й оцінювання рівня ефективності, на відміну від бізнес сектору, де головним орієнтиром є прибуток і конкурентоспроможність;

- діяльність в умовах підвищених суспільних очікувань, де рівень довіри громадян є визначальною передумовою легітимності будь-яких трансформацій в системі публічного управління.

На кінець варто зазначити, що актуалізація і розвиток інноваційного лідерства та повсюдне впровадження маркетингового підходу в органах публічної влади в

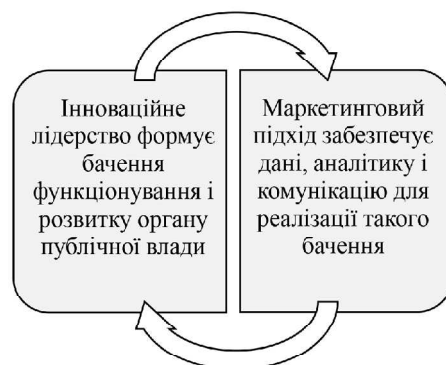


Рис. 5. Стратегічний взаємозв'язок між інноваційним лідерством та маркетинговим підходом

Джерело: сформовано авторами.

умовах цифровізації і глобальних трансформацій є вирішальним для майбуття нашої країни, даючи поштовх до активізації ініціативних людей та стаючи ціннісним орієнтиром для наступних поколінь. На нашу думку, для забезпечення вказаного необхідно й надалі проводити цифрову модернізацію публічного сектору; удосконалювати освітні програми всіх рівнів навчання, які орієнтовані на лідерство, інноваційне мислення і сервісність; формувати стійку культури безперервного навчання; впроваджувати принципи відкритого врядування, що передбачають перехід від фрагментарної участі громадськості до системної та інституціоналізованої інтеграції неурядового сектору, бізнесу і громадян у процеси публічного управління; посилювати інституційну стійкість держави і територіальних громад, забезпечуючи їх організаційну стабільність і суспільну легітимність; імплементувати міжнародні стандарти управління, гармонізуючи їх із вітчизняними управлінськими практиками й реаліями воєнного і післявоєнного часу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Цифровізація, розвиток інформаційно-комунікативних технологій, ускладнення технологічного середовища, зміни клімату, зростання суспільних очікувань і глобальна взаємозалежність зумовлюють необхідність переходу до нової управлінської парадигми, у центрі якої перебувають гнучкість, проактивність, креативність, людиноцентричність і відповідальність. Такими парадигмами, як показує міжнародна практика, є інноваційне лідерство та маркетинговий підхід в органах публічної влади, що, на сьогодні є стратегічними умовами якісного оновлення вітчизняної системи публічного управління. Адже в умовах глобальних трансформацій інноваційний лідер виступає не лише управлінцем, а архітектором суспільних змін, здатним інтегрувати цифрові технології, мережеву взаємодію та цінності демократичного врядування у стійку модель розвитку держави. Водночас впровадження маркетингового підходу сприяє переорієнтації управлінської діяльності на потреби громадян, підвищенню якості публічних послуг, розвитку ефективних комунікацій та зміцненню довіри населення до влади. Синергія інноваційного лідерства й маркетингово-орієнтованого управління формує підґрунтя для модернізації управлінських процесів та забезпечення стійкості і спроможності публічно-владних інституцій, їх адаптивності до зовнішніх і внутрішніх викликів, а також розвитку цифрової культури й утвердження людиноцентричної моделі взаємодії держави і суспільства.

Перспективними напрямками наукових досліджень залишаються питання розроблення і впровадження механізмів оцінювання ефективності інноваційного лідерства, удосконалення інструментів маркетингово-орієнтованого управління в органах публічної влади в умовах глобальних викликів та післявоєнної відбудови України.

Література:

1. Євтушенко О.Н. Цифрове лідерство в умовах цифровізації публічного управління. Публічне управління та регіональний розвиток, 2025, № 30. С. 1467—1483.

2. Юзькова О.І. Інноваційне лідерство в державному управлінні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 12 URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1159>.

3. Біленький Є.А., Дебой В.М., Козловець М.А., Котвицький А.А. та ін. Соціологія: словник термінів і понять. Київ: Кондор, 2006. 372 с.

4. Пахарєв А.Д. Політичне лідерство: історико-політологічний контекст і сучасне становлення: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. політ. наук: спец. 23.00.02 "Політичні інститути та процеси". Київ, 2003. 32 с.

5. Шатун В.Т. Основи менеджменту: Навч. посіб. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.

6. Сергєєва Л.М., Кондратьєва В.П., Хромей М.Я. Лідерство: Навч. посіб. Івано-Франківськ: Лілея НВ, 2015. 254 с.

7. Євтушенко О.Н. Психологічні аспекти лідерства та керівництва в публічному управлінні. Публічне управління та регіональний розвиток. 2025. № 27. С. 126—147.

8. Євтушенко О.Н. Теорії лідерства та їх роль в публічному управлінні. Ольвійський форум — 2025: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі: XXI Міжнародна наукова конференція (м. Миколаїв, 16—21 червня 2025 р.). Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2025. С. 82—86.

9. Ліпенцев А.В. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг теоретичні та методологічні аспекти. Ефективність державного управління. 2014. Вип. 38. С. 21—42.

10. Meneghetti A. Psychology of the leader / transl. from Italian by BF "Ontopsychology". 1st ed. K.: NF "Antonio Meneghetti", 2019. 342 p.

11. Gliddon, D.G. Forecasting a competency model for innovation leaders using a modified Delphi technique: Doctoral dissertation. University Park: Pennsylvania State University, 2006. 179 p.

12. Бельська Т.В., Яілмаз А. Теоретичні аспекти інноваційного лідерства в публічному управлінні. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. № 3 (21). С. 131—144.

13. Романчук Я.Ч. (2024) Марафон глобальної інноваційності: лідери та аутсайтери. URL: <https://www.ilibertyinstitute.org/articles/marafon-globalnoyi-innovacijnosti-lideri-ta-outsajderi>.

14. Розвиток інноваційних кластерів в Королівстві Швеція як приклад для формування стратегії розвитку економіки України. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/rozvytok-innovatsiynykh-klasteriv-v-korolivstvi-shvetsiya-yak>.

15. Швеція очолила рейтинг європейських країн в області інновацій. URL: <https://new-s.com.ua/world/shvecija-ocholya-rejtyng-jevropejsjkykh-krajin-v-oblasti-innovacij-18805.html>.

16. Trevisani D. Semiotics for Leaders: The Exa-Leadership Model for Leadership and Human Potential Development. Medialab Research. 2017. P. 114—124.

17. Gliddon D.G. Developing innovation leaders is crucial to corporate competitiveness. URL: <https://www.psu.edu/news/research/story/developing-innovation-leaders-crucial-corporate-competitiveness>.

18. Юзькова О.І., Халецька А.А. Аналіз сучасного стану та тенденцій інноваційного лідерства в публічному управлінні. Публічне управління та регіональний розвиток. 2020. № 9. С. 915—940.

References:

1. Yevtushenko, O.N. (2025), "Digital leadership in the context of digitalization of public administration", *Publiche upravlinnya ta rehional'nyy rozvytok*, vol. 30, pp. 1467—1483.

2. Yuz'kova, O.I. (2017), "Innovative leadership in public administration", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, vol. 12, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1159> (Accessed 15 Feb 2026).

3. Bilen'kyi, YE.A. and Deboy, V.M. and Kozlovets', M.A. and Kotvyts'kyi, A.A. (2006), *Sotsiologiya: slovnyk terminiv i ponyat'* [Sociology: Dictionary of Terms and Concepts], Kondor, Kyiv, Ukraine.

4. Pakharyev, A.D. (2003), *Politychne liderstvo: istoryko-politolohichnyy kontekst i suchasne stanovlennya: avtoref. dys. na zdobuttya nauk. stupenya dokt. polit. nauk* [Political leadership: historical-political context and modern development: author's abstract of the dissertation for the degree of Doctor of Political Sciences], Kyiv, Ukraine.

5. Shatun, V.T. (2006), *Osnovy menedzhmentu: Navch. posib.* [Fundamentals of Management: Textbook], MDHU im. Petra Mohyly, Mykolayiv, Ukraine.

6. Serheyeva, L.M., and Kondrat'yeva, V.P., and Khromey, M.YA. (2015), *Liderstvo: Navch. posib.* [Leadership: Textbook], Lileya NV, Ivano-Frankivsk, Ukraine.

7. Yevtushenko, O.N. (2025), "Psychological aspects of leadership and management in public administration", *Publiche upravlinnya ta rehional'nyy rozvytok*, vol. 27, pp. 126—147.

8. Yevtushenko, O.N. (2025), "Leadership theories and their role in public administration", *Ol'viys'kyi forum — 2025: stratehiyi krayin Prychornomors'koho rehionu v heopolitychnomu prostori: XXI Mizhnarodna naukova konferentsiya* [Olvia Forum — 2025: Strategies of the Black Sea Region Countries in the Geopolitical Space: XXI International Scientific Conference], CHNU im. Petra Mohyly, Mykolayiv, Ukraine, pp. 82—86.

9. Lipentsev, A.V. (2014), "Development of leadership in public authorities in the context of the tasks of providing quality administrative services: theoretical and methodological aspects", *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnya*, vol. 38, pp. 21—42.

10. Meneghetti, A. (2019), *Psychology of the leader*, 1st ed., Kyiv, Ukraine.

11. Gliddon, D.G. (2006), "Forecasting a competency model for innovation leaders using a modified Delphi technique", Doctoral dissertation. University Park: Pennsylvania State University, USA.

12. Byel's'ka, T.V. and Yailmaz, A. (2024), "Theoretical aspects of innovative leadership in public administration", *Aktual'ni pytannya u suchasniy nautsi*, vol. 3 (21), pp. 131—144.

13. Romanchuk, YA.CH. (2024), "Global Innovation Marathon: Leaders and Outsiders", available at: <https://www.ilibertyinstitute.org/articles/marafon-globalnoyi-innovacijnosti-lideri-ta-outsajderi> (Accessed 15 Feb 2026).

14. NISS (2025), "Development of innovation clusters in the Kingdom of Sweden as an example for forming a strategy for the development of the economy of Ukraine", available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/rozvytok-innovatsiynykh-klasteryv-v-korolivstvi-shvetsiya-yak> (Accessed 15 Feb 2026).

15. NEW-S (2021), "Sweden topped the ranking of European countries in the field of innovation", available at: <https://new-s.com.ua/world/shvecija-ocholyla-rejtyng-jevropejsjkykh-krajyn-v-oblasti-innovacij-18805.html> (Accessed 15 Feb 2026).

16. Trevisani, D. (2017), "Semiotics for Leaders: The Exa-Leadership Model for Leadership and Human Potential Development", *Medialab Research*, pp. 114—124.

17. Gliddon, D.G. (2006), "Developing innovation leaders is crucial to corporate competitiveness", available at: <https://www.psu.edu/news/research/story/developing-innovation-leaders-crucial-corporate-competitiveness> (Accessed 15 Feb 2026).

18. Yuz'kova, O.I. and Khalets'ka, A.A. (2020), "Analysis of the current state and trends of innovative leadership in public administration", *Publiche upravlinnya ta rehional'nyy rozvytok*, vol. 9, pp. 915—940.

Отримано редакцією журналу / Received: 27.02.26

Професійно рецензовано / Revised: 06.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

<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. С. Близнюк,

д. держ. упр., доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Київський університет авіаційних та інформаційних технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8768-5177>

Н. В. Дацій,

д. держ. упр., професор, професор кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності
та публічного управління, Поліський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0640-6426>

Н. В. Клименко,

магістр спеціальності "Публічне управління та адміністрування" кафедри економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-7196-9852>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.344

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ОСВІТИ УКРАЇНИ ЗА УЧАСТІ ГРОМАДСЬКОСТІ: ІННОВАЦІЇ ТА ТЕНДЕНЦІЇ

A. Blyznyuk,

Doctor of Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Public
Management and Administration, Kyiv University of Aviation and Information Technologies

N. Datsii,

Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Economic Theory,
Intellectual Property and Public Administration, Polissya National University

N. Klymenko,

Master of specialty "Public management and administration" of the Department of Economic Theory,
Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University

STATE REGULATION OF EDUCATIONAL DEVELOPMENT IN UKRAINE WITH PUBLIC PARTICIPATION: INNOVATIONS AND DEVELOPMENT TRENDS

У статті проведено комплексне теоретико-експериментальне дослідження проблеми державно-громадського регулювання освітньої галузі України в умовах сучасних суспільних трансформацій. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю подолання суперечностей між потребою держави у демократизації управління та недостатньою методологічною підготовленістю суб'єктів освітнього процесу до реалізації партнерських відносин.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка цілісної моделі державно-громадського регулювання, що забезпечує активну участь громадськості у формуванні освітньої політики.

У ході дослідження авторами розроблено модель інституційного регулювання, яка структурує взаємодію влади та суспільства за трьома векторами: інформаційним, експертним та консультативним. Кожен вектор наповнений специфічними організаційними формами —

від публічних звітів та медіа-супроводу до краудсорсингових платформ і незалежної громадської експертизи нормативно-правових актів.

Особливу увагу приділено координаційній схемі, що поєднує стратегічне планування на державному рівні із практичною діяльністю закладів освіти. Доведено, що ефективність такого управління залежить від функціонування спеціальних науково-координаційних майданчиків, які виступають медіаторами між запитами соціуму та управлінськими рішеннями.

Експериментальна частина роботи базується на аналізі залученості різних категорій учасників: учителів, батьків, студентів та школярів. Результати контент-аналізу та соціологічних опитувань засвідчили, що понад 70% респондентів визнають громадськість повноправним суб'єктом освітньої політики, проте відчують потребу в опануванні спеціальних технологій участі. Автором апробовано програми підвищення кваліфікації для педагогів та інтегровані модулі для учнів у межах курсу "Громадянська освіта", що дозволило значно підвищити рівень їхньої громадянської активності та мотивації.

Визначено ключові тенденції розвитку галузі в епоху цифровізації: зростання впливу неурядових організацій, розвиток мережевої взаємодії, активне використання інструментів Big Data для аналізу громадської думки та залучення IT-сектору до формування змісту професійної освіти. Узагальнено управлінські, мотиваційні та діяльнісні механізми, що забезпечують перехід від формального контролю до реального співробітництва.

Реалізація запропонованої моделі сприяє зниженню рівня відчуження громадян від процесів реформування освіти, підвищує прозорість прийняття рішень та забезпечує сталий розвиток освітньої системи України відповідно до європейських стандартів демократичного врядування.

The article presents a comprehensive theoretical and experimental study of the problem of state-public regulation in the educational sector of Ukraine under the conditions of modern social transformations. The relevance of the research is driven by the need to overcome contradictions between the state's requirement for management democratization and the insufficient methodological readiness of educational process stakeholders to implement partnership relations.

The aim of the work is to substantiate the theoretical and methodological foundations and to develop a holistic model of state-public regulation that ensures active public participation in the formation of educational policy.

During the research, the author developed a model of institutional regulation, which structures the interaction between the government and society through three vectors: informational, expert, and consultative. Each vector is filled with specific organizational forms — ranging from public reports and media support to crowdsourcing platforms and independent public expertise of regulatory legal acts.

Particular attention is paid to the coordination scheme, which combines strategic planning at the state level with the practical activities of educational institutions. It is proved that the effectiveness of such management depends on the functioning of special scientific-coordination platforms that act as mediators between social demands and managerial decisions.

The experimental part of the work is based on an analysis of the involvement of various categories of participants: teachers, parents, students, and schoolchildren. The results of content analysis and sociological surveys showed that over 70% of respondents recognize the public as a full-fledged subject of educational policy; however, they feel the need to master specific participation technologies. The author tested professional development programs for teachers and integrated modules for students within the "Civic Education" course, which significantly increased their level of civic activity and motivation.

Key development trends in the era of digitalization are identified: the growing influence of non-governmental organizations, the development of network interaction, the active use of Big Data tools for public opinion analysis, and the involvement of the IT sector in shaping the content of vocational education. Managerial, motivational, and activity-based mechanisms that ensure the transition from formal control to real cooperation are summarized.

The implementation of the proposed model contributes to reducing the level of alienation of citizens from the processes of educational reform, increases the transparency of decision-making, and ensures the sustainable development of Ukraine's educational system in accordance with European standards of democratic governance.

Ключові слова: державно-громадське управління, освітня політика, інституційне регулювання, громадська експертиза, мережева взаємодія, громадянська компетентність, цифровізація освіти.

Key words: state-public management, educational policy, institutional regulation, public expertise, network interaction, civic competence, digitalization of education.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Для розбудови міцного громадянського суспільства в Україні критично важливою є реалізація принципів взаємодії суспільства та держави. Сьогодні ці питання перебувають у фокусі уваги соціології, філософії, педагогіки та психології. Вивчення теоретичного аналізу та практичних здобутків у сфері державно-громадського управління освітою дозволило виділити низку невирішених питань, що стосуються не лише методичних аспектів, а й фундаментальних науково-теоретичних і методологічних проблем.

Можна констатувати недостатність досліджень актуального стану системи державно-громадського управління освітою в умовах децентралізації. Глибокого предметного аналізу потребують змістові аспекти діяльності інститутів, що мають забезпечувати державно-громадський характер управління. Нагальним завданням є подолання розриву між запитами соціуму та їх реалізацією у практичній роботі з оновлення освітніх практик [3].

Аналіз процесів залучення громадськості до управління освітою дозволив виявити низку суттєвих суперечностей на різних рівнях:

- На методологічному рівні: між потребою держави у демократизації суспільного життя та недостатньою увагою до відповідного розвитку потенціалу освітніх організацій; між браком методології дослідження компонентів державно-громадського управління та наявною теоретичною базою педагогічної науки.

- На теоретичному рівні: між зростаючими потребами суспільства та недостатньою підготовленістю суб'єктів освіти (вчителів, батьків, адміністрації) до вирішення завдань спільного управління.

- На науково-методичному рівні: між необхідністю розробки дієвих шляхів досягнення стратегічних цілей та недостатнім науково-методичним забезпеченням цього процесу в умовах шкільної практики [5].

- На практичному рівні: між наявним досвідом громадської участі та необхідністю його подальшого вдосконалення в умовах нових соціальних реалій в інтересах громадян.

Виявлені суперечності зумовили проблему дослідження: обґрунтування теоретико-методологічних та технологічних основ державно-громадського управління в системі освіти України.

Актуальність та недостатня розробленість цієї проблеми в педагогіці визначили тему дослідження: "Державне регулювання розвитку освіти України за участі громадськості: інновації та тенденції розвитку".

Авторське бачення державно-громадського регулювання полягає у створенні реальних умов зацікавленості учасників освітнього процесу в прийнятті рішень. Це передбачає ситуацію свідомого вибору стратегії розв'язання практичних завдань за активної участі громади, що безпосередньо впливає на впровадження інноваційних процесів та їх успішну реалізацію в інтересах особистості, суспільства та держави [2].

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Ступінь наукової розробленості проблеми у сучасній літературі з питань державно-громадського регулювання залишається недостатнім. Вивчення праць провідних українських науковців, таких як В. Андрущенко, І. Бех, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, І. Зязюн, В. Кремень, Л. Парашенко, О. Савченко, С. Сисоєва, засвідчило наявність фундаментальних підходів до модернізації освіти, проте спостерігається дефіцит цілісних педагогічних досліджень, присвячених саме технологіям координації в системі державно-громадського управління освітою.

Водночас аналіз сучасних теоретичних розвідок дозволяє констатувати підвищений інтерес до проблеми партнерства та регулювання освітніх процесів у контексті європейської інтеграції та децентралізації управління.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Мета дослідження — теоретично обґрунтувати та розробити цілісну модель державно-громадського регулювання розвитку освіти в Україні, визначити інноваційні механізми та тенденції її функціонування в сучасних умовах, а також експериментально перевірити ефективність технологій залучення учасників освітнього процесу до прийняття управлінських рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Нині в Україні триває активне формування інститутів державно-громадського управління освітою. Цей процес знаменує стратегічний перехід від застарілої політики простого інформування населення та формального контролю до реальної участі громадськості у плануванні, експертизі та організації освітньої діяльності [1].

Аналіз стратегій розвитку національної освіти та теоретичної бази державно-громадського регулювання в умовах реалізації інноваційного сценарію дозво-

лив визначити ключові принципи організації інноваційних процесів:

— Технологічність та комплексність — системне впровадження нових методів управління.

— Полідисциплінарність та циклічність — взаємодія різних галузей знань та етапність розвитку.

— Публічність та глобальний характер — відкритість процесів та орієнтація на світові стандарти.

— Поєднання дисципліни та творчості — баланс між нормативним регулюванням та педагогічною свободою [2].

На основі огляду реформування вітчизняної освіти зроблено висновок: на всіх етапах модернізації, поряд із оновленням змісту навчання, відбувається послідовне впровадження елементів громадської участі. Загальна тенденція вказує на те, що зі зміцненням інноваційного шляху розвитку роль суспільства у формуванні освітньої політики стає визначальною [3].

Концептуальні засади розвитку державно-громадського управління в сучасній Україні базуються на залученні громадських інститутів до нормативної практики. Модель інституційного регулювання передбачає врахування громадської думки як вагомого чинника громадянської активності.

Для візуалізації суб'єктів, що беруть участь у законодавчих ініціативах та освітній політиці, розроблено наступну класифікацію (табл. 1).

Сучасна практика демонструє різноманітність форм участі громадськості. Проте в Україні все ще спостерігається відсутність повної уніфікації методів управління на різних рівнях. Для масштабування успішного досвіду необхідне створення системи збору, узагальнення та трансляції даних про ефективні способи громадського впливу, а також розвиток консультаційного супроводу громадських структур [4].

Центральним елементом взаємодії є інституційне регулювання, що охоплює як процедури прийняття рішень, так і самі норми, які визначають зміст освіти. Для систематизації підходів виділено три основні види діяльності, що представлені в таблиці нижче (табл. 2).

Ця модель дозволяє гнучко налаштувати взаємодію влади та суспільства, враховуючи потенціал різних груп інтересів. Вона охоплює процеси, що впливають на суспільну думку та забезпечують її реальне відображення в освітніх реформах [5].

У дослідженні виконано ґрунтовний аналіз ролі громадської думки та публічних обговорень у вирішенні завдань управління освітою в Україні. Показано значення соціально-психологічних механізмів, що впливають на фор-

мування і вираження позиції громади, а також роль сучасних комунікаційних технологій в інформаційному просторі.

Детально розглянуто форми залучення громадськості до управління вітчизняною освітою:

— організація громадських рад при органах виконавчої влади та місцевого самоврядування;

— взаємодія об'єднань громадськості та неприбуткових організацій (НГО) як ключова форма реалізації завдань державно-громадського регулювання;

— основні інструменти залучення до обговорення освітніх стратегій: публічні звіти керівників закладів освіти, краудсорсингові майданчики та електронні консультації [1].

Сучасний стан державно-громадського управління освітою в Україні демонструє значне різноманіття ініціатив та форм взаємодії. Результати аналізу підтверджують, що актуальним завданням сьогодення є вдосконалення технологій координації спільної роботи громадських та державних структур.

Виділено ключові тенденції розвитку державно-громадських механізмів управління з позиції суспільства та намічено шляхи їх вдосконалення: активна координація та узагальнення досвіду управління на всіх рівнях; забезпечення доступного інформування громадян через сучасні ІКТ; активний розвиток нормативно-правового оформлення діяльності громадських структур; розширення партнерства освітніх організацій із соціальними інституціями [3].

Окрему увагу приділено аналізу обговорення інноваційних проблем освіти у соціальних мережах. Було складено "портрети" активних користувачів на основі демографічних даних, професійного статусу та інтересів. Контент-аналіз коментарів під новинами про освітню реформу дозволив виділити мотиви участі у дискусіях. Результати свідчать про виражений інтерес різних груп населення до проблем розвитку освіти, що спонукає їх шукати цифрові способи вираження своєї думки. Соціальні мережі визначено як значущий сектор інформаційного простору та важливий компонент системи державно-громадського управління [4].

Особливий акцент зроблено на громадській експертизі, яка розглядається як інструмент науково-координаційної діяльності у процесі формування та реалізації освітньої політики держави. Дискусії у наукових колах щодо сутності та видів громадської експертизи свідчать про важливість цього інструменту. Рішенням проблеми може стати впровадження нових організаційних форм, що реалізують системно-комплексний підхід до функціонування державно-громадського управління освітою в Україні [5].

Таблиця 1. Схема залучення державних та громадських інститутів до освітньої політики

Функціональна група	Суб'єкти взаємодії
Державно-політичний рівень	Президент України, Кабінет Міністрів, Верховна Рада (Комітет з питань освіти, науки та інновацій).
Виконавча влада та нагляд	Міністерство освіти і науки України, Державна служба якості освіти, профільні відомства.
Регіональне управління	Органи місцевого самоврядування (ТГ), департаменти освіти міських та обласних рад.
Громадський сектор	Професійні асоціації, батьківські ради, піклувальні ради закладів освіти, громадські організації (ГО).
Експертно-аналітичний блок	Наукові установи, незалежні експертні центри, спеціалізовані інтернет-платформи для обговорень.

Таблиця 2. Параметри моделі інституційного регулювання державно-громадського управління

Вид діяльності	Предмет діяльності	Організаційні форми та інструменти	Питання регулювання
Інформаційна	Оприлюднення даних про стан системи освіти та чинні норми.	Медіа, офіційні портали, публічні заходи, соціальні мережі.	Поточні зміни (терміни НМТ, завершення навчального року).
Експертна	Оцінка нормативних актів та збір відгуків про заплановані зміни.	Громадські обговорення, антикорупційна експертиза, моніторинги.	Підзаконні акти, накази МОН, місцеві розпорядження.
Консультаційна	Вироблення пропозицій щодо нових інституційних норм.	Краудсорсингові платформи, робочі групи, стратегічні сесії.	Законопроекти, Державні стандарти, стратегічні документи.

Визначено ключові механізми державно-громадського регулювання розвитку освіти в Україні: управлінські, мотиваційні та діяльнісні.

Управлінські механізми (зовнішні) охоплюють організаційно-управлінське забезпечення (кадровий добір, підвищення кваліфікації, спільні обговорення), науково-методичне (розробка концепцій та програм), психолого-педагогічне (консультування учасників) та матеріально-технічне забезпечення (інформаційні ресурси, обладнання).

Мотиваційні механізми (внутрішні) базуються на потребах, інтересах та готовності суб'єктів освітнього процесу до участі в управлінні.

Діяльнісні механізми реалізують наступні функції:

— Розвивальна: соціальний розвиток та саморозвиток учасників.

— Інтегровальна: взаємодія управлінських структур.

— Перетворювальна: залучення громадськості до реформування системи.

— Захисна: правова та психологічна підтримка [1].

Впровадження цих механізмів здійснювалося через інтерактивні технології: вебінари та факультативи для школярів; тренінги, круглі столи та ділові ігри для вчителів; фокус-групи для батьків; спеціалізовані модулі "Державно-громадське управління" для студентів педагогічних ЗВО.

Цифровізація освіти в Україні створює нові виклики та можливості для державно-громадського регулювання. Визначено такі ключові тенденції:

1. Зростання ролі ГО: Громадські організації стають ключовими партнерами у реалізації національних проєктів.

2. Мережева взаємодія: Розвиток інституційної бази для співпраці закладів освіти, культури та бізнесу.

3. Залучення роботодавців: Створення майданчиків для гармонізації вимог ринку праці та змісту освіти.

4. Цифровий аналіз (Big Data): Використання штучного інтелекту для аналізу відкритих даних та генерації управлінських рішень на основі громадської думки [4].

ВИСНОВКИ

На основі проведеного аналізу та результатів експериментального дослідження можна сформулювати загальні висновки щодо розвитку державно-громадського регулювання освіти в Україні:

1. Трансформація управлінської парадигми

Державно-громадське управління сьогодні переходить від формального інформування до реального партнерства. Встановлено, що залучення громадськості (батьків, експертів, НГО) на всіх етапах — від стратегічного планування до оцінки якості — є необхідною умовою успішної модернізації освітньої галузі. Це дозволяє враховувати багатоманітність суспільних запитів та знижує рівень соціальної напруги під час реформ [3].

2. Ефективність інституційних моделей

Розроблена модель інституційного регулювання, що включає інформаційну, експертну та консультаційну діяльність, доводить свою життєздатність. Ключовим елементом координації має стати науково-координаційний майданчик (на базі ЗВО або ресурсних центрів), який забезпечує фахову експертизу громадських ініціатив та їх інтеграцію в нормативну базу [1].

3. Цифровізація як каталізатор участі

Використання інноваційних інтернет-платформ та соціальних мереж кардинально змінює ландшафт управлін-

ня. Електронні консультації, краудсорсингові сервіси та аналіз великих даних (Big Data) дозволяють:

— залучати критичну масу учасників до обговорення;

— оперативно отримувати зворотний зв'язок від педагогічної спільноти;

— забезпечувати прозорість прийняття рішень [4].

4. Формування громадянської компетентності

Доведено, що розвиток навичок державно-громадського управління має починатися зі шкільної лави. Інтеграція відповідних модулів у курс "Громадянська освіта" та залучення учнів до реального самоврядування створює фундамент для формування активного громадянського суспільства. Водночас підготовка майбутніх учителів у ЗВО повинна обов'язково містити розвиток фахових компетенцій для роботи в умовах державно-громадського партнерства [2].

5. Перспективи та виклики

Майбутнє системи освіти пов'язане з посиленням ролі об'єднань роботодавців та приватного сектору. Основними тенденціями стануть розвиток мережевої взаємодії, розширення функцій шкільних рад та впровадження систем прийняття рішень на основі штучного інтелекту й відкритого аналізу даних.

Література:

1. Гальченко С. Державно-громадське управління освітою як чинник демократизації суспільства. Вісник післядипломної освіти. 2021. Вип. 15. С. 10—24.

2. Денисюк О., Титаренко Н. Моделі державно-громадського управління освітою в умовах децентралізації. Освітня аналітика України. 2022. № 2. С. 45—58.

3. Паращенко Л. Державно-громадське управління освітою: від концепції до механізмів реалізації. Економіка та держава. 2019. № 11. С. 88—92.

4. Рябова З. В. Моніторинг у системі державно-громадського управління освітою: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: "Педагогіка. Соціальна робота". 2023. № 1. С. 142—146.

5. Терещенко О. Громадська участь у формуванні освітньої політики на місцевому рівні. Теорія та практика державного управління. 2020. № 3. С. 215—222.

References:

1. Halchenko, S. (2021), "State-public management of education as a factor of society democratization", *Visnyk pisladyplomnoi osvity*, vol. 15 (44), pp. 10—24.

2. Denysiuk, O. and Tytarenko, N. (2022), "Models of state-public management of education in the conditions of decentralization", *Osvitnia analityka Ukrainy*, vol. 2, pp. 45—58.

3. Parashchenko, L. (2019), "State-public management of education: from concept to implementation mechanisms", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 11, pp. 88—92.

4. Riabova, Z. V. (2023), "Monitoring in the system of state-public management of education: theoretical aspect", *Naukovy visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya: "Pedagogika. Sotsialna robota"*, vol. 1, pp. 142—146.

5. Tereshchenko, O. (2020), "Public participation in the formation of educational policy at the local level", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, vol. 3, pp. 215—222.

Отримано редакцією журналу / Received: 26.02.26

Процеженовано / Revised: 05.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

О. В. Овдін,
к. і. н., доцент, доцент кафедри історії та політичної теорії,
Національний технічний університет "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7806-5061>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.349

ДЕМОГРАФІЧНА КРИЗА ТА МОНІТОРИНГ ДЕМОГРАФІЧНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ У ПЕРІОД ГІБРИДНОЇ ТА ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ (2014—2026 РР.)

O. Ovdin,
PhD in Historical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of history and political theory, Dnipro University of Technology

DEMOGRAPHIC CRISIS AND MONITORING OF DEMOGRAPHIC PROCESSES
IN UKRAINE DURING THE PERIOD OF HYBRID AND FULL-SCALE WAR
(2014—2026)

Стаття присвячена демографічним процесам та демографічному моніторингу в Україні, зокрема проблемі визначення чисельності населення. Розглянуто витoki демографічної кризи в Україні. Досліджено її розвиток у роки гібридної та повномасштабної війни. Проаналізовано показники народжуваності, смертності, природного приросту та міграційної динаміки. Акцентовано, що саме падіння народжуваності до початку повномасштабної війни було основним фактором депопуляції. Встановлено значення міграцій для депопуляції в Україні на сучасному етапі. Проаналізовано особливості моніторингу демографічних процесів та виділено низку його ключових недоліків. Визначено низку рекомендацій щодо шляхів та напрямів покращення моніторингу демографічних процесів в Україні. Запропоновано авторську оцінку чисельності населення України на 1 січня 2026 року (офіційної оцінки Державна служба статистика у роки повномасштабної війни не оприлюднює).

The article is devoted to demographic processes and demographic monitoring in Ukraine, in particular the problem of determining the country's population. The causes and origins of the demographic crisis in the country are considered. Its development during the years of independence is studied. The indicators of birth rate, mortality, natural increase and migration dynamics are analyzed. The features of monitoring demographic processes are analyzed. A number of its key shortcomings are highlighted, which contribute to the inconsistency of individual statistical indicators with the real demographic picture. The project "Estimation of the size of the existing population of Ukraine" in 2019 is briefly considered. Its role in monitoring demographic processes is determined. It is noted that the key factor in depopulation in Ukraine during the hybrid war was low fertility. The constant decline in fertility caused a constant deterioration of the demographic situation and an increase in depopulation. In 2021, the birth rate and death rate were 38 to 100. The total fertility rate decreased in 2021 to 1.16. But in 2022, when a full-scale war began, the main factor in depopulation was the mass migration of Ukrainians abroad, primarily to the countries of the European Union. It is noted that mass migration will subsequently negatively affect the natural movement of the population. At the same time, the demographic

crisis continues to intensify. Over the 4 years of a full-scale war, registered deaths exceeded the birth rate by 1.3 million. The need to strengthen international cooperation between Ukrstat and statistical institutions of those states to which the largest number of migrants from Ukraine go is emphasized. The need to conduct the Second All-Ukrainian Population Census and to observe the 10-year interval between population censuses, which is generally used in the world, is identified. A number of recommendations have been identified regarding ways and directions for improving the monitoring of demographic processes in Ukraine. An author's estimate of the population of Ukraine as of January 1, 2026 has been proposed (the State Statistics Service does not publish an official estimate of the population).

Ключові слова: демографічна криза, Державна служба статистики України, міграція, моніторинг, оцінка, перепис населення, проєкт, чисельність населення.

Key words: demographic crisis, State Statistics Service of Ukraine, migration, monitoring, assessment, census, project, population.

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

Серед багатьох соціально-економічних проблем одне з ключових місць посідають демографічні проблеми. У роки боротьби України за свій суверенітет та територіальну цілісність посилюється демографічна криза. Негативний природний приріст населення та старіння нації було доповнено масовою вимушеною міграцією українських громадян за кордон.

У ХХІ ст. відбуваються важливі соціально-економічні зміни, відповідно регулярне отримання об'єктивної статистичної інформації набуває великого значення. Водночас у суспільства немає достатньої статистичної інформації у демографічній сфері. Зокрема гостро постало давнє завдання встановлення чисельності населення. Традиційно на офіційному сайті Державної служби статистики України (далі — Укрстату) першим йде демографічний розділ. Проте, достатньої уваги збору демографічної інформації в нашій країні не приділяли, так само як і боротьбі з демографічною кризою.

У діючому законодавстві є норма щодо дотримання загальноприйнятого у світі інтервалу між переписами населення — 10 років. Проте, Перший (і єдиний за період незалежності станом на сьогодні) Всеукраїнський перепис населення відбувся у далекому вже 2001 р. Напередодні повномасштабної війни у науковому середовищі постійно акцентувалося щодо необхідності проведення Другого Всеукраїнського перепису населення з метою уточнення низки питань, і навіть чисельності населення.

В наш час, у зв'язку з війною, збір демографічних даних ускладнено, а їх оприлюднення призупинено. Тому в ході майбутнього перепису населення багато чого буде потрібно не уточнювати, а встановлювати. Зазначимо, що нестача статистичної інформації не повинна зупиняти науковий аналіз у сферах статистики, демографії та державного управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми демографічної кризи, боротьби з нею та визначення чисельності населення України досліджувалися передусім у межах демографічної науки. Великий внесок у наукове дослідження теми, а також для популяризації зазначених проблем у суспільстві зробила Е. М. Лібанова [5]. Проблеми моніторингу демографічних процесів згадували у своїх роботах з державного управління такі автори як О. А. Малиновська [7] та Л. Ф. Муц [8].

Вплив російсько-української війни на демографічну ситуацію в Україні проаналізував О. М. Гладун [3]. Питання демографічної резильєнтності українського суспільства у роки повномасштабної війни дослідили О. В. Позняк та О. К. Гаврилук [11]. Останній з зазначених авторів виділив соціально-економічні виклики інтеграції та просторового розподілу внутрішньо переміщених осіб унаслідок війни [2]. Низку проблем реалізації державної міграційної політики в умовах воєнного стану визначено Р. Р. Бичай [1]. І. П. Майданик здійснила аналіз вимушеної міграції з України на локальному рівні, виявила особливості перебування за кордоном утікачів від війни з Києва [6].

Невирішені раніше питання, що є частиною проблеми. Демографічна криза в Україні у роки повномасштабної, ще незавершеної війни відбувається на наших очах та тільки стає предметом наукових досліджень. Також бракує досліджень присвячених визначенню напрямів покращення моніторингу демографічних процесів на сучасному етапі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у дослідженні демографічної кризи та її моніторингу в Україні у період гібридної та повномасштабної війни.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Початок гібридної війни у 2014 р. майже співпадає

у часі з новим етапом демографічного розвитку України. На превеликий жаль, цей етап можна визначити як етап нового посилення демографічної кризи, адже на фоні стабільно високого рівня смертності, вже 12 років поспіль спостерігається безперервне зниження народжуваності.

Державна служба статистики України (далі — Укрстат) станом на 1 січня 2014 р. зафіксувала 45 427 тис. осіб наявного населення. На 1 січня 2022 р. офіційна чисельність наявного населення без АР Крим та м. Севастополя становила 41 902 тис. мешканців; на 1 січня 2022 р. — лише 41 167 тис. [4].

У даному показнику було повністю враховано населення Донецької і Луганської областей, виходячи з довоєнних показників та офіційно зареєстрованих в Україні даних щодо народжуваності, смертності та міграцій після 2014 р. Водночас є цілком зрозумілим, що насправді населення ОРДЛО суттєво скоротилося (зокрема внаслідок незареєстрованої в Україні високої смертності населення тимчасово окупованої території (далі — ТОТ), а також його виїзд звідти, у т. ч. за межі країни). ГУ статистики Донецької та Луганської області офіційно зазначали, що у відповідних районах мешкає на 1 січня 2022 р. близько 3,5 млн (водночас визнаючи неповноту наявних адміністративних даних і недостовірність офіційно встановленої загальної чисельності населення областей (відповідно й України у цілому) [9].

28 листопада 2019 р. міністр Кабінету міністрів України Д. О. Дубілет оголосив початок роботи над проектом "Оцінка чисельності наявного населення України" та висловив сподівання, що після успішної реалізації проекту, з'явиться можливість відмовитися від традиційного перепису населення (відповідне рішення мало бути схвалене Кабінетом міністрів України). Власне він називав даний проект "електронним переписом" [13]. 23 січня 2020 р. було оголошено чисельність наявного населення України станом на 1 грудня 2019 р. (37 289 тис. осіб), його поділ по регіонам, а також статеві-вікову структуру. Різниця даних проекту із поточною статистикою Укрстату становила 4,6 млн, але оскільки у проекті досліджувалося лише населення підконтрольної території, а у поточній оцінці Укрстату враховано ОРДЛО, насправді різниця була близько 1 млн [10].

У подальшому планувалося надати громадськості інформацію щодо населення районів та міст обласного значення, але фактично перші оприлюднені дані виявилися і останніми (зазначені показники було також оприлюднено на сайті Укрстату, отже вони також отримали офіційний статус). Принаймні до початку лютого 2026 р. жодних нових з даного проекту не надходило. Звісно, що з урахуванням демографічної динаміки у роки повномасштабної війни актуальність цих даних дещо знизилася.

Багато хто у суспільстві сприяв міграційну динаміку як основну причину скорочення населення ще до лютого 2022 р. Насправді, висновки щодо міграційної динаміки робити досить складно. Укрстат починаючи у період з 2005 р. та завершуючи початком повномасштабної війни фіксував міграційний приріст населення. Відповідні дані, які стосуються періоду гібридної війни, наведено у табл. 1.

Як бачимо, лише за період 2014—2021 рр. Укрстат зафіксував 130,1 тис. міграційного приросту. А в ціло-

му починаючи з проведення Першого Всеукраїнського перепису населення сукупний міграційний приріст (до початку масової міграції у роки повномасштабної війни) офіційно становив більш ніж чверть млн [4].

З одного боку, є цілком очевидним, що міграційна динаміка на папері суттєво відрізнялася від реальної ситуації. Статистичні служби європейських держав фіксували зростання кількості українців, які клопотали щодо дозволу на проживання до 24 лютого 2022 року. Можна стверджувати, що саме внаслідок недостовірності вітчизняної поточної міграційної статистики чисельність населення до початку повномасштабної війни була завищеною (у роки повномасштабної війни Укрстат взагалі не наводить свіжих даних щодо наявної та постійної чисельності населення). Перший Всеукраїнський перепис населення України, проведений у 2001 р. зафіксував на 0,5 млн меншу чисельність населення, ніж раніше встановлювалося поточним обліком Укрстату. Цілком ймовірно, що проведення Другого Всеукраїнського перепису населення до лютого 2022 р. також дозволило б відкорегувати чисельність населення у менший бік (що частково підтверджує і зазначений вище проект "Оцінка чисельності наявного населення України").

Насправді Укрстат фіксує лише один чинник депопуляції, а саме природне скорочення чисельності населення. Але огріхи міграційної статистики не заперечують факт загального суттєвого скорочення чисельності населення. І хоча демографічна криза має багато різних факторів, але у випадку України до неї призводять передусім низька народжуваність та високий рівень смертності, які визначають негативний природний приріст населення. Сальдо міграцій є додатковим фактором, який також сприяє поглибленню демографічної кризи.

На нашу думку, немає підстав для сумнівів у адекватності матеріалів державних органів реєстрації фактів смерті та народження, які надходять до обласних управлінь та головних управлінь Укрстату. Протягом останніх років напередодні повномасштабної війни вже відбувалося погіршення ключових демографічних показників (на абсолютні офіційні показники народжуваності та смертності вплинула відсутність даних з АР Крим та частини території Донецької та Луганської обл.). Зазначимо, що у 2012 р. народжуваність в Україні становила 520,7 тис., або 11,4 на 1 тис. мешканців із сумарним коефіцієнтом народжуваності (далі — СКН) 1,53 [4].

Таблиця 1. Міграційний приріст чисельності населення України у 2014 — 2021 рр.

Рік	Міграційний приріст чисельності населення, тис. осіб
2014	22,6
2015	14,2
2016	10,6
2017	12,0
2018	18,6
2019	21,5
2020	9,3
2021	21,3
Разом за 2014 — 2021 рр.	130,1
Разом за 2002 — 2021 рр.	255,3

Джерело: сформовано на основі [4].

Таблиця 2. Динаміка народжуваності та смертності населення в Україні у 2014–2021 рр.

Рік	Народжуваність, тис. осіб	Смертність, тис. осіб	Природний приріст або скорочення (-) чисельності населення, тис. осіб	Сумарний коефіцієнт народжуваності (СКН)
2014	465,9	632,3	-166,4	1,50
2015	411,8	594,8	-183,0	1,51
2016	397,0	583,6	-186,6	1,47
2017	364,0	574,1	-210,1	1,37
2018	335,9	587,7	-251,8	1,30
2019	308,8	581,1	-272,3	1,23
2020	293,5	616,8	-323,4	1,22
2021	272,0	714,3	-442,3	1,16
Разом за 2014 – 2021 рр.	2 848,9	4 584,7	-1 735,8	

Джерело: сформовано на основі [4].

Таблиця 3. Співвідношення народжуваності та смертності в Україні у 2014–2021 рр.

Рік	Новонароджених на 100 померлих
2014	74
2015	69
2016	68
2017	63
2018	57
2019	53
2020	47
2021	38

Джерело: сформовано на основі [4].

У табл. 2 представлено динаміку смертності та народжуваності у зазначений період.

Вже у 2015 р. відповідний абсолютний показник скоротився до 411,8 тис., або 10,7 на 1 тис. мешканців. У подальшому народжуваність продовжувала скорочуватися. У 2021 р. вона впала до 272 тис. [9].

Зазначимо, що історичний мінімум народжуваності було до цього зафіксовано у далекому 2001 р. (він тоді становив 376,5 тис.). Ми не будемо у зазначеній статті аналізувати демографічні процеси на тимчасово окупованих територіях. Можна впевнено сказати, що народжуваність рівня 2021 р., навіть із поправкою на те, що в 2021 р. у вітчизняній статистиці не було можливостей врахувати народжуваність у Криму та неконтрольованій частині Донбасу, була нижчою ніж у 2001 [4].

Водночас СКН (коефіцієнт відображає кількість дітей, яку впродовж періоду фертильності народжує у середньому 1 жінка) впав з 1,5 на початку гібридної війни до 1,16 у 2021 р. І, як бачимо з табл. 2, його падіння починаючи з 2015 р. було також постійним. Хоча в Україні часто звертають увагу, що демографічна криза є поширеною у багатьох країнах Європи, проте, насправді в Україні СКН був суттєво більш низьким ніж у середньому в ЄС (у 2021 р. — 1,53) та нижчим ніж у будь-якій країні ЄС [4].

Як бачимо у табл. 2, на фоні падіння народжуваності спостерігається відносно стабільний (треба додати — стабільно високий) рівень смертності. Різниця між цими

показниками — природні втрати України. За 8 зазначених років сукупні природні втрати становили 1,7 млн.

Але відповідне співвідношення постійно погіршується (див. табл. 3).

Ще у 2014 р. на 100 смертей припадало 74 пологів. У 2021 р. — лише 38 [4]. Щоправда необхідно врахувати, що на показники смертності та, як наслідок, на зазначене співвідношення 2020 та 2021 рр. вплинула епідемія ковіду. Але народжуваність у 2021 р. була удвічі меншою ніж навіть середній щорічний рівень смертності в Україні за 8 років [4].

У другій частині нашої статті перейдемо до аналізу демографічної кризи в Україні після початку повномасштабної війни.

Передусім потрібно зазначити, що об'єктивно збір статистичної інформації надзвичайно ускладнився. Укрстат припинив оприлюднення статистичної інформації у багатьох сферах, зокрема в демографічній. В останні чотири роки у нас немає поточної статистики щодо ключових демографічних показників. Немає офіційних даних щодо чисельності населення України після початку 2022 р. Водночас у нас достатньо інформації для загального підтвердження точки зору про те, що демографічна криза поглиблюється, а депопуляція набуває загрозливого для країни характеру. Зокрема Міністерство юстиції України (в умовах відсутності даних Укрстату) раз на півроку оприлюднює поточні показники народжуваності та смертності в Україні (див. табл. 4) [12].

Хоча показники наведені у табл. 4 є неповними, але вони скоріш за все дозволяють бачити загальну картину і зокрема співвідношення двох ключових демографічних показників (зараз воно становить 35 новонароджених на 100 померлих). Також вражаючою є абсолютна цифра — за 4 роки повномасштабної війни різниця між показниками зареєстрованих народжуваності та смертності майже досягла 1,3 млн [12].

Саме у перший рік повномасштабної війни міграційні втрати вперше у вітчизняній демографічній історії перебільшили рівень природних, що пов'язане з процесами вимушеної української міграції передусім до країн Європи. Зазначимо, що в ЄС для українців, з метою обходу

Таблиця 4. Динаміка народжуваності та смертності в Україні у роки повномасштабної війни (2022 – 2025 рр.)

Рік	Народжуваність, тис. осіб	Смертність, тис. осіб	Природний приріст або скорочення (-) чисельності населення, тис. осіб
2022	206,0	541,7	-335,7
2023	187,4	496,2	-308,8
2024	176,7	495,1	-318,8
2025	168,8	485,3	-316,5
Разом за 2022 – 2025 рр.	738,9	2 018,3	-1 279,4

Джерело: сформовано на основі [12].

тривалих бюрократичних процедур щодо надання статусу "біженця", було запропоновано інструмент "тимчасового захисту". Станом на 30 листопада 2025 р. зазначеним статусом користувалися 4 328 тис. наших співвітчизників. Цей показник протягом 2023 — літа 2025 рр. був доволі стабільним, але восени 2025 р. почав знову зростати. Зокрема у листопаді 2025 р. він збільшився на 30 тис. осіб. [14]. Водночас зазначені показники не враховують українців, які не користуються у ЄС тимчасовим захистом або переїхали до інших країн. Згідно із даними УВКБ ООН станом на 16 січня 2026 р. за кордоном перебувало 5 898 тис. вимушених переселенців з нашої держави [15].

Як слушно акцентувала Е. М. Лібанова, третина наших "воєнних мігрантів" — діти (особи до 18 років). Лише 6 % — особи похилого віку (від 65 років) [5]. Є цілком очевидним, що подібна структура посилює процеси старіння нації (які відбувалися і до повномасштабної війни). Відповідно повернення української молоді — одне з найголовніших завдань державної демографічної політики.

Ще одна демографічна категорія — громадяни України, які мешкають на територіях окупованих після 24 лютого 2022 р. Хоча більшість українців, які раніше мешкали на територіях окупованих після 24 лютого 2022 р. покинули рідні домівки, приєднавшись до ВПО, або виїхали за кордон, проте до 1 млн мешканців залишилося.

Як зазначалося вище, чисельність населення України до початку повномасштабної війни наводилася без тимчасово окупованих територій АР Крим, м. Севастополя, але з урахуванням ОРДЛО. Офіційне населення України без урахування всіх ТОТ до 24 лютого 2022 р. становило 37,6 млн.

Отже, з урахуванням зазначеної природної динаміки населення, зовнішніх міграцій та збільшення ТОТ, станом на сьогоднішній день загальна чисельність наявного населення (без урахування ТОТ) вже впала нижче 30 млн. Якщо ж зважити на можливу недооцінку Укрстатом міграційного відтоку населення до 24 лютого 2022 р., наявне населення підконтрольної території України можна оцінити від 29 до 30 млн.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

1. У період 2014 — 2026 рр. в Україні загострилася демографічна криза. Ключовим фактором депопуляції населення у період гібридної війни було негативне природне сальдо, коли смертність перевищувала народжуваність. У 2021 р. на 100 смернелих припадало лише 38 народжених.

2. Повномасштабна війна сприяла подальшому посиленню негативних демографічних тенденцій. У 2022 р. основним фактором депопуляції уперше стала вимушена міграція українців за кордон. З урахуванням інерційності демографічного розвитку, міграційний відтік дітей та молоді буде мати довготривалі наслідки для процесів природного відтворення населення.

3. Однією з найбільш важливих проблем моніторингу та аналізу демографічних процесів в Україні до початку повномасштабної війни були незадовільне відстеження міграційної динаміки населення та об'єктивна неможливість якісної оцінки тимчасово окупованих територій. Розпочатий у 2019 р. проєкт "Оцінка чисельності наявного населення України" не може слугувати заміною повноцінному перепису населення, хоча приніс певну користь

для аналізу демографічних процесів в Україні та дозволив по новому подивитися на демографічну динаміку.

4. Початок повномасштабної війни ускладнив збір демографічної інформації. Водночас показники актів громадського стану, які двічі на рік оприлюднюються Міністерством юстиції, свідчать про падіння народжуваності. Різниця між народжуваністю та смертністю за 4 роки (2022—2025 рр.) становила 1,3 млн.

5. Офіційні дані щодо чисельності населення України відсутні. За нашими розрахунками, без урахування ТОТ населення України становить на 1 січня 2026 р. від 29 до 30 млн.

6. Постає необхідність суттєвого покращення моніторингу міграційної динаміки, зокрема через посилення міжнародного співробітництва Укрстату з національними органами статистики інших держав, передусім держав-членів ЄС. Будь-які оцінки чисельності населення не скасовують необхідності проведення після завершення війни повноцінного Другого Всеукраїнського перепису населення.

7. Аналіз зв'язків демографічної кризи із демографічною політикою буде предметом наших подальших наукових досліджень.

Література:

1. Бичай Р. Державна міграційна політика України в умовах воєнного стану: проблеми реалізації. Сучасні виклики для міграційної політики: правові, освітні та історичні аспекти: матеріали наук.-практ. круглого столу (Суми, 24 червня 2023 р.) / Ред. кол.: В. М. Завгородня, А. М. Куліш та ін. Суми: СумДУ. 2023. С. 4—7.

2. Гаврилюк О. К. Соціально-економічні виклики інтеграції та просторового розподілу внутрішньо переміщених осіб унаслідок війни. Демографія та соціальна економіка. 2024. № 55 (1). С. 114—132. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001479509> (дата звернення: 31.01.2026).

3. Гладун О. М. Вплив російсько-української війни на демографічну ситуацію в Україні: Стенограма виступу на сесії Загальних зборів НАН України 24 квітня 2024 р. Вісник НАН України. 2024. № 5. С. 50—54. URL: [file:///C:/Users/Swift/Downloads/Visn_5-2024+14_Gladun%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Swift/Downloads/Visn_5-2024+14_Gladun%20(3).pdf) (дата звернення: 31.01.2026).

4. Демографічна та соціальна статистика. Населення та міграція [Електронний ресурс]. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/?fbclid=IwAR3syfxMBpk-ZR4Mgt0vZAf0Jic-1nXSSGDi3aaWTptGZZBLJWsu_xuBdGIYg (дата звернення: 31.01.2026).

5. Лібанова Е. М. Людський капітал України: втрати внаслідок війни і перспективи повоєнного відродження: Стенограма доповіді на засіданні Президії НАН України 5 лютого 2025 року. Вісник НАН України. 2025. № 4. С. 39—46. URL: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/visnyk/article/view/39-46/17056> (дата звернення: 31.01.2026).

6. Майданик І. Деякі регіональні особливості вимушеної міграції з України: столиця та інші регіони. Демографія та соціальна економіка. 2024. № 56 (2), С. 44—61 URL: <https://ojs.dse.org.ua/index.php/dse/article/view/187/142> (дата звернення: 31.01.2026).

7. Малиновська О. А. Міграційна політика: глобальний контекст та українські реалії: монографія. Київ: НІСД, 2018. 472 с.

8. Муц Л. Ф. Формування та реалізація державної міграційної політики. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2019. 418 с.

9. Населення України 2021. Демографічний щорічник / за ред. М. Тімоніної. Київ: Державна служба статистики України, 2022. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/-/druk/publicat/kat_u/2022/zb/10/zb_nasel%20_2021.pdf (дата звернення: 01.02.2026).

10. Оцінка чисельності наявного населення України станом на 1 грудня 2019 р. стала результатом експериментальних розрахунків за методологією, яка створювалася робочою групою [Електронний ресурс]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/derzhstat-ocinka-chiselnosti-nayavnogo-naselen-nya-ukrayini-stanom-na-1-grudnya-2019-roku-stala-rezul-tatom-eksperimentalnih-rozrahunkiv-za-metodologiyeyu-yaka-stvoryuvalasya-robochoyu-grupoju> (дата звернення: 01.02.2026).

11. Позняк О. В., Гаврилюк О. К., Майданік І. П. Міграційна резильєнтність: визначення поняття. Модернізація економіки в контексті інноваційного розвитку сучасного суспільства. Матеріали доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції (16—17 листопада 2023 р.) / відп. ред. Л. М. Горбач. Луцьк: Волинський інститут ім. В. Липинського ПрАТ "ВНЗ "МАУП", 2023. С. 138—142.

12. Статистична інформація щодо державної реєстрації актів цивільного стану. [Електронний ресурс]. URL: https://minjust.gov.ua/actual-info/stat_info (дата звернення: 01.02.2026).

13. Уряд проведе електронний перепис населення вже цього року — Дубілет. 28 листопада 2019 р. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2019/11/28/654234> (дата звернення: 01.02.2026).

14. Temporary protection for 4.33 million in November 2025. Eurostat: official web-site. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260112-1> (Accessed 07.02.2026).

15. Ukraine Refugee Situation. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (Accessed 07.02.2026).

References:

1. Bychaj, R. (2023), "State migration policy of Ukraine under martial law: implementation problems", *Suchasni vyklyky dlia mihratsijnoi polityky: pravovi, osvichni ta istorichni aspekty: materialy nauk.-prakt. kruhloho stolu* [Modern challenges for migration policy: legal, educational and historical aspects: materials of the scientific-practical round table], University of Sumy, Sumy, Ukraine, pp. 4—7.

2. Havryliuk, O. K. (2024), "Socio-economic challenges of integration and spatial distribution of internally displaced persons as a result of the war", *Demohrafiia ta sotsial'na ekonomika*, vol. 55 (1), pp. 114—132, available at: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001479509> (Accessed 31 Jan 2026).

3. Hladun, O. M. (2024), "The impact of the Russian-Ukrainian war on the demographic situation in Ukraine: Transcript of the speech at the session of the General Meeting of the NAS of Ukraine on April 24, 2024", *Visnyk NAN Ukrainy*, vol. 55, pp. 50—54, available at: [file:///C:/Users/Swift/Downloads/Visn_5-2024+14_Gladun%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Swift/Downloads/Visn_5-2024+14_Gladun%20(3).pdf) (Accessed 31 Jan 2026).

4. The official site of State Statistics Service of Ukraine (2022), "Demographic and social statistics. Population and migration", available at: https://www.ukrstat.gov.ua/?fbclid=IwAR3syfxMBpkZR4Mgt0vZAF-0Jic1nXSSGDi3aaWTptGZZBLJWsu_xuBdGIYg (Accessed 31 Jan 2026).

5. Libanova, E. M. (2025), "Human capital of Ukraine: losses due to war and prospects for post-war revival: Transcript of the report at the meeting of the Presidium of the NAS of Ukraine on February 5, 2025", *Visnyk NAN Ukrainy*, vol. 4, pp. 39—46, available at: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/visnyk/article/view/39-46/17056> (Accessed 31 Jan 2026).

6. Majdanyk, I. (2024), "Some regional features of forced migration from Ukraine: the capital and other regions", *Demohrafiia ta sotsial'na ekonomika*, vol. 56 (2), pp. 44—61, available at: <https://ojs.dse.org.ua/index.php/dse/article/view/187/142> (Accessed 31 Jan 2026).

7. Malynovs'ka, O. A. (2018), *Mihratsijna polityka: hlobal'nyj kontekst ta ukrains'ki realii* [Migration policy: global context and Ukrainian realities], NISD, Kyiv, Ukraine.

8. Muts, L. F. (2019), *Formuvannia ta realizatsiia derzhavnoi mihratsijnoi polityky* [Formation and implementation of state migration policy], *Klasychnyj pryvatnyj universytet, Zaporizhzhia*, Ukraine.

9. The official site of State Statistics Service of Ukraine (2022), "Population of Ukraine 2021. Demographic Yearbook", available at: https://www.ukrstat.gov.ua/-/druk/publicat/kat_u/2022/zb/10/zb_nasel%20_2021.pdf (Accessed 1 Feb 2026).

10. Government portal. Official website (2020), "The estimate of the current population of Ukraine as of December 1, 2019 was the result of experimental calculations according to the methodology developed by the working group", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/derzhstat-ocinka-chiselnosti-nayavnogo-naselen-nya-ukrayini-sta-nom-na-1-grudnya-2019-roku-stala-rezul-tatom-eksperimentalnih-rozrahunkiv-za-metodolo-giyeyu-yaka-stvoryuvalasya-robochoyu-grupoju> (Accessed 1 Feb 2026).

11. Pozniak, O. V. Havryliuk, O. K. and Majdanik, I. P. (2023), "Migration resilience: definition of the concept", *Mihratsijna rezil'ientnist': vyznachennia poniattia. Modernizatsiia ekonomiky v konteksti innovatsijnoho rozvytku suchasnoho suspil'stva. Materialy dopovidej uchasykiv Vseukrains'koi naukovy-praktychnoi konferentsii* [Modernization of the economy in the context of innovative development of modern society. Materials of reports of participants of the All-Ukrainian scientific and practical conference], MAUP, Luts'k, Ukraine, pp. 138—142.

12. Ministry of Justice of Ukraine (2026), "Statistical information on state registration of civil status acts", available at: https://minjust.gov.ua/actual-info/stat_info (Accessed 1 Feb 2026).

13. *Ukrains'ka pravda* (2019), "The government will conduct an electronic census this year — Dubilet", available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2019/11/28/654234> (Accessed 1 Feb 2026).

14. Eurostat: official web-site (2026), "Temporary protection for 4.33 million in November 2025", available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260112-1> (Accessed 7 Feb 2026).

15. UNHCR. The Operational Data Portal (2026), "Ukraine Refugee Situation", available at: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (Accessed 7 Feb 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 11.02.26

Професійно рецензовано / Revised: 19.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

І. П. Динник,
к. держ. упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2474-7371>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.355

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ВИЯВЛЕННІ ТА ПРОТИДІЇ ЦИФРОВІЙ ПРОПАГАНДИ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

I. Dynnyk,
PhD in Public Administration,
Associate Professor of the Department of Public Administration, State University of Trade and Economics

THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN DETECTING AND COUNTERING DIGITAL PROPAGANDA IN THE CONTEXT OF INFORMATION WARFARE IN UKRAINE

У статті досліджено можливості та функціональні обмеження штучного інтелекту як інструмента протидії цифровій пропаганді в умовах сучасної інформаційної війни. Проаналізовано роль ШІ як засобу інтелектуальної підтримки фахівців у роботі з великими масивами даних та швидкому виявленні маніпулятивного контенту. На прикладі діяльності платформи Mantis Analytics та проєкту Let's Data розкрито практичні аспекти використання машинного навчання для ідентифікації бот-мереж та адаптованих пропагандистських наративів у глобальному медіапросторі.

Окрему увагу приділено аналізу загроз, пов'язаних із використанням ШІ агресором для генерації діпфейків та "отруєння" мовних моделей. Виявлено ключові бар'єри на шляху впровадження ШІ в Україні, серед яких: недостатня лінгвістична адаптація алгоритмів до українського контенту, проблема "галюцинування" моделей, правова невизначеність та дефіцит кваліфікованих кадрів у державному секторі. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу, що поєднує технологічні рішення з підвищенням медіаграмотності населення та вдосконаленням нормативно-правової бази. Сформульовано рекомендації для органів публічної влади щодо побудови стійкої національної екосистеми інформаційної безпеки на основі синергії людського та штучного інтелекту.

The article explores the opportunities and functional limitations of artificial intelligence as a tool for countering digital propaganda in the context of modern information warfare. The role of AI is analyzed as a means of intellectual support for specialists in handling large datasets and the rapid detection of manipulative content. Through the examples of the Mantis Analytics platform and the Let's Data project, practical aspects of using machine learning to identify bot networks and adapted propaganda narratives in the global media space are revealed.

Special attention is paid to the analysis of threats associated with the adversary's use of AI for generating deepfakes and the "poisoning" of language models. Key barriers to AI implementation in Ukraine are identified, including insufficient linguistic adaptation of algorithms to Ukrainian content, the problem of model "hallucinations," legal uncertainty, and a shortage of qualified personnel in

the public sector. The necessity of a comprehensive approach that combines technological solutions with increasing public media literacy and improving the regulatory framework is substantiated. Recommendations are formulated for public authorities on building a resilient national information security ecosystem based on the synergy of human and artificial intelligence.

The necessity of a comprehensive approach combining technological solutions with improving media literacy among the population and improving the regulatory framework is justified. The concept of "cognitive resilience" of society as a necessary complement to algorithmic filters is explored. Recommendations are formulated for public authorities on building a resilient national information security ecosystem based on the synergy of human and artificial intelligence. The creation of interdepartmental analytical centers that would integrate private sector developments (GovTech) into the state strategy for strategic communications is proposed. It is emphasized that only through constant technological innovation and international cooperation in the field of data exchange will Ukraine be able to effectively neutralize the aggressor's advantages in the digital space.

Ключові слова: штучний інтелект, цифрова пропаганда, інформаційна війна, дезінформація, публічне управління, інформаційна безпека, стратегічні комунікації.

Key words: artificial intelligence, digital propaganda, information warfare, disinformation, public administration, information security, strategic communications.

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

У сучасному інформаційному середовищі пропаганда стає однією з ключових загроз національній безпеці. Масове використання соціальних мереж, платформ для обміну повідомленнями й іншими цифровими каналами — створило умови для широкого поширення маніпулятивних меседжів, дезінформації та інформаційних атак, особливо в умовах війни.

Цифрова пропаганда здатна трансформувати суспільні настрої, посилити розбіжності всередині суспільства та дестабілізувати інституції. Виявлення таких атак і розробка механізмів протидії є важливими науковими та практичними завданнями для забезпечення інформаційної безпеки та захисту громадянського суспільства.

Зважаючи, що сучасні проблеми потребують сучасних рішень, для розв'язання проблеми цифрової пропаганди варто зосередитись на новітніх технологіях, серед яких є штучний інтелект (далі-ШІ). Ефективність та межі застосування ШІ у цьому контексті потребують комплексного дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика цифрової пропаганди, дезінформації та застосування штучного інтелекту в умовах інформаційної війни перебуває у фокусі уваги сучасних українських і зарубіжних науковців. Особливої актуальності ці дослідження набули в контексті повномасштабної російсько-української війни, де інформаційний простір перетворився на один із ключових інструментів бойових дій.

У роботі В. О. Іванцова та В. Г. Бахмата акцентовано увагу на ролі медіа та соціальних мереж як одночасно вразливих до інформаційних атак і водночас ефективних інструментів протидії дезінформації та пропаганді [1]. Автори підкреслюють, що сучасна війна характеризується активним використанням маніпулятивних наративів, фейкових новин і спотворених фактів з метою деморалізації населення та підриву довіри до державних інституцій. Окремо наголошується на потенціалі алгоритмів штучного інтелекту для виявлення фейків, водночас автори застерігають, що технічні рішення не можуть бути єдиним інструментом боротьби з дезінформацією без розвитку медіаграмотності та міжсекторальної співпраці [1].

Питання інтелектуалізації кіберзахисту та використання штучного інтелекту для виявлення аномалій у контексті гібридних загроз ґрунтовно розглядає К. С. Сердюков [2]. У дослідженні обґрунтовано, що цифрова трансформація організацій значно підвищує їхню залежність від кіберпростору, що, у свою чергу, робить їх уразливими до складних багатовекторних загроз. Автор детально аналізує можливості машинного та глибокого навчання у своєчасному виявленні аномалій, прогнозуванні потенційних атак та підвищенні адаптивності систем кібербезпеки [2].

Контекст цифрової трансформації сфери безпеки та оборони в ширшому політичному й суспільному вимірі розкрито у праці Н. Хоми [3]. Авторка розглядає цифровізацію як комплексний процес, що виходить за межі впровадження окремих технологічних рішень і передбачає переосмислення ролі держави, бізнесу та громадянського суспільства у забезпеченні безпеки. Значна увага приділяється публічно-приватному партнерству та залученню недержавних акторів до розроблення інноваційних цифрових рішень для сектора безпеки й оборони [3].

Безпосередньо застосуванню штучного інтелекту як інструменту протидії дезінформації в умовах війни присвячене дослідження І. М. Дашко, О. Г. Черепи, Ю. В. Калюжної, В. В. Малтиз та Л. В. Михайліченка [4]. Автори обґрунтовують, що дезінформація є потужним інструментом впливу на громадську думку та політичні рішення, а сучасні цифрові технології значно прискорюють її поширення. У роботі здійснено аналіз використання ШІ в медіапросторі України, зокрема для виявлення фейкових новин, аналізу динаміки кібератак та оцінки ефективності різних інструментів штучного інтелекту [4].

Фундаментальний внесок у дослідження інформаційної безпеки та стратегічних комунікацій здійснив Н. О. Шуляк у дисертаційній роботі, присвяченій інформаційній гігієні [5]. Автор наголошує на необхідності усвідомленого споживання інформації, розвитку медіаграмотності та критичного мислення як ключових чинників протидії деструктивним інформаційним впливам. Значну увагу приділено аналізу гібридної війни російської федерації проти України, включно з використанням бот-мереж, фейків та кібератак [5].

Праця К. О. Яндоли розкриває роль штучного інтелекту в сучасній війні з акцентом на інформаційний вимір конфлікту [6]. Автор детально описує використання ШІ для генерації дезінформації, створення deepfake-контенту, таргетингу політичної реклами та функціонування ботів і тролів у соціальних мережах. Водночас наголошується, що ШІ може бути ефективним інструментом виявлення фейків, аналізу мікровиразів обличчя та перевірки достовірності інформації. Таким чином, робота підкреслює амбівалентність штучного інтелекту в інформаційній війні та необхідність розроблення ефективних механізмів його використання в інтересах національної безпеки [6].

Отже, аналіз сучасних наукових досліджень засвідчує, що роль штучного інтелекту у виявленні та протидії цифровій пропаганді розглядається з міждисциплінарних позицій — від кібербезпеки та стратегічних комунікацій до медіаграмотності та публічного управління. Водночас наявні праці вказують на потребу подальшої систематизації підходів, оцінки ефективності конкретних ШІ-інструментів і формування цілісної моделі їх застосування в умовах інформаційної війни.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є аналіз можливостей та обмежень використання штучного інтелекту у протидії цифровій пропаганді в умовах інформаційної війни з урахуванням контекстних, інституційних та етичних чинників.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах інформаційної війни, штучний інтелект все активніше долучається до процесів виявлення та протидії цифровій пропаганді, однак нам необхідно розглядати його застосування не як заміну людській аналітичній чи управлінській діяльності. Йдеться в першу чергу про інструментальну підтримку людини у роботі з великими масивами даних, швидкому аналізу інформаційних потоків та попередньому виявленні потенційно маніпулятивного контенту. Автоматизовані рішення залишаються обмеженими у здатності коректно інтерпретувати кон-

текст, емоційне забарвлення повідомлень та специфіку воєнного дискурсу, що зумовлює необхідність наявності експертів для аналізу результатів роботи штучного інтелекту. У такому контексті штучний інтелект виконує функції первинного аналізу й фільтрації інформації, тоді як остаточні рішення формуються за участю аналітиків та інших представників органів публічної влади.

Прикладом застосування ШІ, є вітчизняна платформа Mantis Analytics, яка використовує алгоритми машинного навчання для моніторингу інформаційного простору в режимі реального часу [7]. Система здатна обробляти тисячі повідомлень на хвилину з Telegram, Twitter (X), Facebook та інших джерел, групуючи їх у тематичні кластери. Під час активних фаз інформаційних операцій рф, платформа дозволяла ідентифікувати зародження дезінформаційного наративу всього за 15—20 хвилин після його появи, що в рази швидше за традиційний моніторинг. За даними розробників, ШІ дозволяє виявляти до 90% "сплячих" мереж ботів, зменшити навантаження на аналітиків на 70%, окрім того на одному з етапів ШІ дозволяє виокремлювати певні тенденції наративів, встановити їх геолокації на карті [7].

Ще одним вагомим прикладом є діяльність аналітичного проекту Let's Data. Використовуючи власні ШІ-рішення, організація здійснює моніторинг інформаційного поля у понад 50 країнах світу, аналізуючи мільйони повідомлень щодня на десятках мов. Ефективність ШІ у виявленні ворожих впливів підтверджується спільним дослідженням LetsData та "Детектора медіа", де алгоритми проаналізували масиви даних соцмереж у 8 країнах Центрально-Східної Європи [8]. Система ідентифікувала специфічну адаптацію російських наративів: наприклад, залякування "втягуванням у війну" в Молдові та спекуляції на історичних травмах у Польщі [8]. Використання ШІ дозволило виокремити скоординовані мережі, як-от InfoDefense, що діють одночасно в багатьох країнах через національні філіали. Проте звіт наголошує, що ШІ лише групує контент за паттернами, тоді як остаточну інтерпретацію "больових точок" (наприклад, релігійних чи економічних нюансів) здійснювали аналітики-люди. Цей кейс ілюструє роль ШІ як інструмента первинної фільтрації, що забезпечує базу для подальшого управлінського рішення.

Загалом, інтеграція ШІ в систему комунікацій надає низку стратегічних переваг, які дозволяють компенсувати кількісну перевагу ворога в інформаційному просторі. У той час, як людський ресурс обмежений кількістю спеціалістів, алгоритми здатні здійснювати безперервний аналіз 100 тисяч джерел одночасно, ідентифікуючи аномальні сплески активності. Важливою перевагою є й прогностична аналітика, тобто фіксувати не лише факт появи дезінформації, а й прогнозувати траєкторію її поширення (на основі попередніх кейсів). Тож, використання ШІ дозволяє трансформувати роботу державних аналітиків з ручного моніторингу в інтелектуальне управління процесами безпеки.

Водночас, критичною загрозою є активне використання аналогічних технологій з боку рф для масштабування інформаційних атак. За даними Центру протидії дезінформації, лише за першу половину 2025 року було зафіксовано понад 190 комплексних інформаційних операцій із застосуванням ШІ, охоплення яких склало

щонайменше 84,5 млн переглядів [9]. Основними інструментами стали: генерація ШІ-відео (особливо популярно в мережі Tik-Tok), створення мереж автоматизованого контексту (використання ШІ для наповнення сайтів-клонів), "отруєння" мовних моделей (спеціальне наповнення ШІ-мереж російськими наративами, аби їх вважали достовірними) [10].

Окрім того, існує проблема лінгвістичної адаптації моделей. Більшість ШІ є англоцентричними, що призводить до нижчої точності аналізу україномовного контенту, особливо в питаннях розпізнавання сарказму, іронії або специфічного воєнного сленгу. ШІ часто ігнорує тонкі лексичні нюанси, які в українському дискурсі можуть докорінно змінювати зміст повідомлення, що призводить до помилкової класифікації контенту аналітичними системами.

Також, проблемою залишається "галюцинування" моделей на фоні браку якісних верифікованих даних українською мовою. Через відносно менший обсяг україномовного сегмента в глобальних навчальних вибірках (Big Data), ШІ може генерувати фактологічні помилки або піддаватися впливу російських джерел, які мають кількісну перевагу в мережі.

Поряд із технологічними обмеженнями, вагомим бар'єром для ефективного впровадження штучного інтелекту залишається недосконалість нормативно-правового регулювання. В Україні, як і в більшості країн світу, законодавча база не встигає за темпами розвитку генеративного ШІ, що створює правову невизначеність у питаннях відповідальності за автоматизовані рішення, захисту персональних даних та інтелектуальної власності. Зокрема, відсутність чітких стандартів використання ШІ органами публічної влади у сфері моніторингу інформаційного простору може породжувати ризики порушення балансу між державною безпекою та свободою слова.

Іншим критичним викликом є низький рівень медіаграмотності серед широких верств населення. Навіть найдосконаліші системи виявлення дезінформації втрачають свою ефективність, якщо кінцевий споживач інформації не володіє навичками критичного мислення та цифрової гігієни. Швидкість, з якою ШІ дозволяє ворогу створювати гіперреалістичні дипфейки (візуальні та аудіальні), вимагає від держави не лише технічної протидії, а й масштабної освітньої роботи. Брак знань про можливості маніпулювання за допомогою ШІ робить громадян вразливими до емоційних впливів, що може призводити до соціальної дестабілізації навіть після офіційного спростування фейків.

Додатковою проблемою є дефіцит кваліфікованих кадрів у державному секторі. Ефективне використання ШІ потребує фахівців, які володіють компетенціями як у галузі Data Science, так і в сфері політичного аналізу та стратегічних комунікацій. Обмеженість ресурсів для підготовки та утримання таких експертів у публічних інституціях сповільнює процес цифрової трансформації оборонного та управлінського секторів.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що роль штучного інтелекту в системі публічного управління та протидії цифровій пропаганді наразі залишається істотно недооціненою. Замість того, щоб сприймати ШІ лише як автоматизований фільтр контенту, його слід розгля-

дати як фундаментальну технологію "подвійного призначення", що визначає перевагу в сучасних гібридних конфліктах.

Проте, як продемонстрував аналіз, широке впровадження цих технологій в Україні гальмується комплексом взаємопов'язаних проблем: від лінгвістичної недосконалості алгоритмів до правового вакууму та низької цифрової стійкості суспільства. Визнання цих бар'єрів є першим кроком до переходу від хаотичного використання окремих ШІ-інструментів до побудови цілісної національної екосистеми інформаційної безпеки.

Відтак, для подолання зазначених викликів та максимальної реалізації потенціалу штучного інтелекту в інтересах держави, доцільно виділити такі основні напрями вдосконалення державної політики:

1. Нормативно-правове регулювання та етичні стандарти (адаптація українського законодавства до європейського розробка стратегій безпечного використання ШІ, визначити межі втручання алгоритмів у інформаційний простір, запобігання ризикам цензури тощо).

2. Розвиток національної технологічної бази (створення відкритих україномовних наборів даних тощо).

3. Інституційна інтеграція та кадрове забезпечення (партнерство між органами публічної влади та технологічними стартапами, створення міждисциплінарних аналітичних центрів тощо).

4. Масштабування цифрової стійкості населення (загальнонаціональні програми з медіаграмотності, створення освітніх кампаній тощо).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтверджує, що штучний інтелект перетворився на стратегічний актив у системі забезпечення інформаційної безпеки та публічного управління України. Роль ШІ у протидії цифровій пропаганді є критичною, оскільки він дозволяє компенсувати обмеженість людського ресурсу через автоматизацію моніторингу та аналізу масивних потоків даних у режимі реального часу. Кейси платформ Mantis Analytics та Let's Data демонструють, що технології машинного навчання спроможні виявляти дезінформаційні наративи на ранніх етапах, що забезпечує органам влади необхідний час для проактивної відповіді.

Водночас проведений аналіз засвідчив, що ШІ не є автономним суб'єктом, а залишається інструментальним розширенням інтелекту аналітика. Його ефективність прямо корелює з якістю людського нагляду, оскільки лише людина здатна фіналізувати складні контекстуальні рішення в умовах воєнного стану. Виявлений потенціал технології наразі реалізований не повною мірою через значний технологічний та правовий спротив, який чинить агресор. Описана динаміка інформаційного протистояння вимагає від України відмови від фрагментарних рішень на користь цілісної державної політики. Тільки через системне розв'язання технологічних та соціокультурних проблем ШІ зможе перетворитися на надійний щит інформаційного суверенітету. Таким чином, подальша стратегія держави має зосереджуватися на перетворенні наявних ШІ-інструментів у сталу екосистему безпеки.

Література:

1. Бахмат В., Іванцов В. Протидія дезінформації та пропаганді в умовах війни: роль медіа та соціальних мереж. Безпекова ситуація в Україні в умовах війни: стан, загрози, напрями забезпечення безпеки: зб. тез Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 27 верес. 2024 р.) / МВС України, НАПрН України, ДНДІ МВС України, НДЛ кримінол. дослідж. та пробл. запобіг. злочинності. Вінниця: ТВОРИ, 2024. С. 100—104.

2. Сердюков К. Інтелектуалізація кіберзахисту: роль штучного інтелекту у своєчасному виявленні аномалій в умовах еволюції гібридних загроз. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 12. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/602/606>.

3. Хома Н. Цифрова трансформація сфери безпеки та оборони: співпраця держави та суспільства. Вісник НТУУ "КПІ". Політологія. Соціологія. Право. 2025. № 4 (68). С. 74—77.

4. Дашко І., Череп О., Калюжна Ю., Малтиз В., Михайліченко Л. Штучний інтелект як інструмент протидії дезінформації в умовах війни: досвід та перспективи застосування в Україні. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 7. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/185/198>.

5. Шуляк Н. Інформаційна гігієна в системі стратегічних комунікацій України: дис. д-ра філософії. Луцьк, 2024. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/12345-6789/24548>.

6. Яндола К. Роль штучного інтелекту в сучасній війні. Інформаційне протиборство в умовах російсько-української війни. Науковий семінар Харківського національного університету Повітряних Сил імені Івана Кожедуба "Інформаційне протиборство в умовах російсько-української війни": статті та тези доповідей, 12 грудня 2024 року. Х.: ХНУПС ім. І. Кожедуба, 2024. 126 с. С. 61—63.

7. Пилипів І. ШІ проти пропаганди: як стартап Mantis Analytics бореться з російською дезінформацією. Економічна правда. 2023. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2023/11/15/706604/>.

8. Детектор медіа, Lets Data. Війна слів і сенсів: Центрально-Східна Європа у боротьбі з російськими наративами (підсумковий аналітичний звіт). detector.media. 2024. URL: https://detector.media/propahanda_vplyvy/article/226165/2024-04-30-viy-na-sliv-i-sensiv-tsentralno-skhidna-ievropa-u-borotbi-z-rosiyskumy-naratyvamy-pidsumkovyy-analitychnyy-zvit/.

9. Інформаційні операції рф з використанням ШІ у соцмережах. Офіційний вебсайт Центру протидії дезінформації. 2025. URL: <https://cpd.gov.ua/international-direction/ievropa/informacziini-operacziyi-rf-z-vykorystannyam-shi-u-soczmerezhah/>.

10. Балашова Л. Як росія використовує ШІ для фішингу і пропаганди. Forbes.ua. 2025. URL: <https://forbes.ua/news/rosiya-aktivno-vikoristovue-shtuchniy-intelekt-dlya-rozsilki-fishingu-i-otruiye-dani-dlya-shi-modeley-gendirektor-cisco-ukraina-28032025-28392>.

References:

Bakhmat, V. and Ivantsov, V. (2024), "Countering disinformation and propaganda in wartime: the role of media and social networks", Zb. tez Vseukr. nauk.-prakt. conf. [Security situation in Ukraine during wartime: status,

threats, security measures], Ministry of Internal Affairs of Ukraine, National Academy of Internal Affairs of Ukraine, Research Institute of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Research Laboratory of Criminology and Crime Prevention, Vinnytsia, Ukraine, pp. 100-104. Serdiukov, K. (2025), "Intellectualization of cyber defense: the role of artificial intelligence in timely detection of anomalies under the evolution of hybrid threats", Aktual'ni pytannia ekonomichnykh nauk, vol. 12. available at: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/602/606>. (Accessed 14 February 2026).

3. Khoma, N. (2025), "Digital transformation of the security and defense sphere: cooperation between the state and society", Visnyk NTUU "KPI". Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo. vol. 4 (68). pp. 74—77.

4. Dashko, I. Cherep, O. Kaliuzhna, Yu. Maltiz, V. and Mykhajlichenko L. (2025), "Artificial intelligence as a tool for countering disinformation in war conditions: experience and prospects of application in Ukraine", Aktual'ni pytannia ekonomichnykh nauk, vol. 7. available at: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/185/198>. (Accessed 14 February 2026).

5. Shuliak, N. (2024). "Information hygiene in the system of strategic communications of Ukraine", Abstract of Ph.D. dissertation, International Relations, Public Communications, and Regional Studies, Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, Ukraine.

6. Yandola, K. (2024), "The role of artificial intelligence in modern warfare. Information warfare in the context of the Russian-Ukrainian war", Naukovyj seminar Kharkivs'koho natsional'noho universytetu Povitrianykh Syl imeni Ivana Kozheduba [Information warfare in the context of the russian-Ukrainian war], I. Kozhedub Kharkiv National University of Air Force, Kharkiv, Ukraine, pp. 61—63.

7. Pylypiv, I. (2023), "AI against propaganda: how the Mantis Analytics startup fights Russian disinformation", Ekonomichna Pravda. available at: <https://epravda.com.ua/publications/2023/11/15/706604/>. (Accessed 14 February 2026).

8. Detector Media, Lets Data. (2024), "War of words and meanings: Central and Eastern Europe in the fight against Russian narratives (final analytical report)", detector.media. available at: https://detector.media/propahanda_vplyvy/article/226165/2024-04-30-viy-na-sliv-i-sensiv-tsentralno-skhidna-ievropa-u-borotbi-z-rosiyskumy-naratyvamy-pidsumkovyy-analitychnyy-zvit/. (Accessed 14 February 2026).

9. The official site of the Center for Countering Disinformation (2025), "russian information operations using AI in social networks", available at: <https://cpd.gov.ua/international-direction/ievropa/informacziini-operacziyi-rf-z-vykorystannyam-shi-u-soczmerezhah/>. (Accessed 14 February 2026).

10. Balashova, L. (2025), "How russia uses AI for phishing and propaganda", Forbes.ua. available at: <https://forbes.ua/news/rosiya-aktivno-vikoristovue-shtuchniy-intelekt-dlya-rozsilki-fishingu-i-otruiye-dani-dlya-shi-modeley-gendirektor-cisco-ukraina-28032025-28392>. (Accessed 14 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 14.02.26

Прорецензовано / Revised: 23.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

Ю. М. Дзюраx,
доктор філософії за спеціальністю публічне управління та адміністрування, доцент,
доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7131-7468>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.360

ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Yu. Dziurakh,
Doctor of Philosophy in Public Management and Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Administrative and Financial Management, Lviv Polytechnic National University

APPROACHES TO ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP
PROJECTS IN THE CONTEXT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF REGIONS
AND POST-WAR ECONOMY RECONSTRUCTION OF UKRAINE

У статті розглядаються сучасні підходи до оцінювання ефективності проєктів державно-приватного партнерства у контексті післявоєнної відбудови економіки України. Автор акцентує увагу на тому, що традиційні методи оцінювання, які переважно базуються на фінансово-економічних показниках, не забезпечують комплексного врахування соціальних, стратегічних, регіональних та інституційних аспектів, що особливо важливо в умовах високої невизначеності, підвищеного ризику та обмежених ресурсів. Водночас ефективність проєктів ДПП доцільно розглядати у ширшому контексті функціонування держави в умовах глобальних загроз — воєнних, енергетичних, фінансових та продовольчих, де партнерські проєкти виступають інструментом державної фінансової підтримки бізнесу, стабілізації підприємницького середовища та зниження системних ризиків.

У статті виділено ключові особливості післявоєнного контексту: підвищений рівень невизначеності та ризиків, стратегічну орієнтацію на довгострокові результати, необхідність узгодження проєктів із регіональними стратегіями відновлення та інноваційного розвитку, цифрової трансформації публічного управління, впровадження інноваційних технологій, розвитку smart-інфраструктури та формування регіональних інноваційних екосистем, а також важливість оцінки мультиплікативних ефектів для економіки регіонів.

The article examines modern approaches to assessing the effectiveness of public-private partnership projects in the context of the post-war reconstruction of the Ukrainian economy. The analysis of literature and practice has shown that modern methodologies for assessing the effectiveness of PPP projects require adaptation to the conditions of post-conflict reconstruction

and the integration of multi-criteria models that allow taking into account both the economic feasibility of the project and its social and strategic value for the region. The article highlights the key features of the post-war context: an increased level of uncertainty and risks, a strategic focus on long-term results, the need to align projects with regional strategies for recovery and innovative development, digital transformation of public administration, the introduction of innovative technologies, the development of smart infrastructure and the formation of regional innovation ecosystems, as well as the importance of assessing multiplier effects for the regional economy.

Based on the analysis, an integrated approach to assessing the effectiveness of PPP projects is proposed, which includes financial and economic, budgetary, socio-economic, strategic, multiplicative and institutional dimensions. Each of them is characterized by appropriate performance indicators and assessment methods, which allows for a comprehensive determination of both direct and indirect impact of PPP projects on the regional economy and social sphere. An integrated approach allows combining the interests of the state, local communities, private investors and international financial organizations, ensuring transparency of management, effective risk allocation and resource optimization. The conclusions of the article emphasize that the use of an integrated approach contributes to informed decision-making, increases investment efficiency, ensures sustainable infrastructure restoration and stimulates innovative development of the regions of Ukraine.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, ефективність проектів, продовольча безпека, цивільно-військове співробітництво, інноваційний розвиток, ризик-менеджмент, соціально-економічна ефективність, глобальні загрози, державна підтримка бізнесу, післявоєнна відбудова.

Key words: public-private partnership, project effectiveness, food security, civil-military cooperation, innovative development, risk management, socio-economic efficiency, global threats, state support for business, post-war reconstruction.

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

У сучасних умовах трансформації соціально-економічного розвитку України особливого значення набуває проблема ефективного відновлення регіонів, що зазнали значних руйнувань унаслідок повномасштабної війни. Післявоєнна відбудова потребує не лише масштабних фінансових ресурсів, а й упровадження інноваційних підходів до управління інфраструктурними, соціальними та виробничими проектами. У цьому контексті державно-приватне партнерство (ДПП) розглядається як один із ключових інструментів мобілізації приватного капіталу, управлінських компетенцій і технологічних рішень для досягнення стратегічних цілей відновлення та сталого розвитку регіонів України.

У сучасних умовах глобальних загроз — воєнних, енергетичних, продовольчих, фінансових та технологічних — ефективність державно-приватного партнерства слід розглядати не лише як інструмент відбудови, а як елемент державної фінансової політики підтримки бізнесу та стимулювання економічної активності. ДПП інтегрується в систему антикризових фінансових механізмів, що включають державні гарантії, компенсаційні програми, податкові стимули, механізми співфінансування інноваційних проектів та інструменти розвитку малого і середнього підприємництва.

У такому контексті оцінювання ефективності проектів ДПП набуває ширшого значення — як інструмент визначення їх внеску у зміцнення економічної безпеки держави, підтримку стратегічних секторів економіки, забезпечення продовольчої стійкості та розвиток цифрової інфраструктури регіонів.

Світова та вітчизняна практика засвідчує, що успішна реалізація проектів ДПП значною мірою залежить від якості їх попереднього обґрунтування та подальшого оцінювання ефективності. В умовах післявоєнної відбудови традиційні підходи до оцінювання, зосереджені переважно на фінансово-економічних показниках, виявляються недостатніми. Зростає потреба в комплексних методологіях, які враховують соціальні, інституційні, інноваційні та регіональні аспекти, а також рівень ризиків, притаманних нестабільному макроекономічному та безпековому середовищу. Особливої актуальності набуває питання узгодження інтересів держави, місцевих громад і приватних інвесторів у довгостроковій перспективі.

З огляду на зазначене, дослідження підходів до оцінювання ефективності проектів державно-приватного партнерства в контексті післявоєнної відбудови економіки України є актуальним і науково значущим. Воно спрямоване на систематизацію існуючих методів оцінювання, виявлення їхніх переваг і обмежень, а також обґрунтування доцільності впровадження інтегрованих підходів, адаптованих до специфіки сучасних викликів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукові дослідження щодо оцінювання ефективності проєктів ДПП значно активізувалися, що пояснюється як глобальними трендами ефективного використання механізму партнерства для розвитку інфраструктури та інновацій, так і нагальною потребою української економіки у відбудові після повномасштабної війни. У вітчизняних публікаціях дедалі частіше розглядаються як традиційні аспекти оцінювання ефективності проєктів Вороніна-Пригодій Д. [1], Салун М., Заславська К. [2], Цвірко К. [3], так і нові комплексні підходи, орієнтовані на адаптацію до постконфліктних умов Жигалкевич Ж. [4], Чальцева О., Лобода Д. [5], Щур Р., Кропельницький А. [6]. У роботі Кузнєцової А., Кліпкової О. та Маслова В. [7] узагальнено сучасні методологічні підходи до оцінювання ефективності проєктів ДПП, що включають інвестиційні, економічні, фінансові та соціальні виміри, і підкреслено необхідність агрегувати різні підходи в єдину методику комплексного аналізу ефективності. Сучасні вітчизняні дослідження також фокусуються на комплексних аспектах оцінювання ДПП. Так, у статті Крилової І. та Глуценка Г. [8] здійснено оцінювання ефективності механізмів реалізації ДПП в Україні, акцентуючи увагу на інституційному середовищі, регуляторних механізмах, ролі електронних систем і важливості багатофакторного підходу, що включає фінансові та нефінансові показники.

Питання оцінювання ефективності в сучасних умовах розглядається й у дослідженнях Рибки О. [9], де пропонуються індикатори ефективності інноваційного управління розвитком ДПП, підкреслюючи необхідність мобілізації ресурсів та адаптивності до змін соціально-економічного середовища під час реконструкції після війни. Також звертається увага на результати дослідження, присвяченого функціонуванню ДПП за умов високого ризику в Україні — зокрема у сфері будівництва та житлового сектора (Немировська О. [10]), де PPP-моделі демонструють розширений термін повернення інвестицій і вплив державних гарантій на зменшення ризиків, що є важливим у післявоєнному відновленні.

Інституційний аспект ДПП розглядається у роботі Пророчука М. [11], де аналізується практика застосування механізмів ДПП в інфраструктурі України з урахуванням нормативно-правового поля та організаційної структури, що впливає на ефективність реалізації проєктів. Окремі дослідження присвячені і прикладним аспектам — наприклад, аналіз нормативних ініціатив щодо розвитку ДПП для післявоєнної відбудови в Україні (Гавриш О., Юхнов Б., Сурай А. [12]) або аналіз історичних перспектив використання ДПП для реконструкції України, що акцентують увагу на прикладах європейських країн з досвідом післявоєнного розвитку.

Таким чином, сучасна наукова література поступово рухається від суто фінансового аналізу проєктів ДПП до більш комплексних моделей, що включають соціальні, інституційні, стратегічні та регіональні аспекти ефективності. Вітчизняні та міжнародні дослідження свідчать про зростаючу потребу інтеграції багатокритеріального оцінювання, що відповідає викликам

післявоєнної відбудови та інноваційного розвитку економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження існуючих підходів до оцінювання ефективності проєктів державно-приватного партнерства та формування інтегрованого підходу, який враховує економічні, соціальні, стратегічні, регіональні та інституційні аспекти, з урахуванням специфіки післявоєнної відбудови економіки України, а також визначення ролі проєктів ДПП у реалізації державної фінансової підтримки бізнесу в умовах глобальних загроз, обґрунтування їх впливу на інноваційний розвиток регіонів в умовах цифровізації та оцінювання їх значення для забезпечення продовольчої безпеки як складової національної стійкості.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У науковій літературі сформувалося декілька основних підходів до оцінювання ефективності проєктів державно-приватного партнерства:

1. Фінансово-економічний підхід. Передбачає використання класичних інвестиційних показників (NPV, IRR, PI, термін окупності), що дозволяють оцінити доцільність проєкту з позиції приватного інвестора. Недоліком цього підходу є обмежене врахування суспільних і регіональних ефектів.

2. Бюджетний підхід. Орієнтований на оцінювання впливу проєкту на державні та місцеві бюджети, зокрема співвідношення бюджетних витрат і доходів. У післявоєнних умовах цей підхід є важливим, але недостатнім для комплексної оцінки.

3. Соціально-економічний підхід. Спрямований на визначення суспільної корисності проєкту, включаючи зайнятість, розвиток людського капіталу, доступність послуг і покращення якості життя населення.

4. Підхід "витрати-вигоди" (Cost-Benefit Analysis). Підхід "витрати-вигоди" базується на порівнянні дисконтованих витрат і вигод проєкту, включаючи як економічні, так і соціальні ефекти. Він широко застосовується міжнародними фінансовими організаціями при оцінюванні великих інфраструктурних проєктів ДПП.

5. Ризик-орієнтований підхід. Ризик-орієнтований підхід зосереджується на ідентифікації, оцінюванні та розподілі ризиків між державним і приватним партнерами, а також на визначенні здатності проєкту зберігати ефективність в умовах невизначеності.

6. Порівняльний підхід. Порівняльний підхід передбачає зіставлення реалізації проєкту через механізм ДПП з альтернативним сценарієм традиційного бюджетного фінансування. Його метою є обґрунтування доцільності застосування саме форми ДПП.

З метою систематизації наукових підходів до оцінювання ефективності проєктів державно-приватного партнерства та визначення можливостей їх застосування в умовах післявоєнної відбудови економіки України

Таблиця 1. Традиційні підходи до оцінювання ефективності проєктів державно-приватного партнерства

Підходи до оцінювання	Переваги використання	Обмеження використання в контексті врахування специфіки післявоєнної відбудови економіки
Фінансово-економічний	Дає змогу оцінити комерційну доцільність проєкту; є зрозумілим і стандартизованим; широко застосовується в міжнародній практиці.	Не враховує соціальні та регіональні ефекти; чутливий до макроекономічної нестабільності; занижує цінність проєктів із високою суспільною значущістю; не враховує стратегічну цінність об'єктів для оборони.
Бюджетний	Дозволяє оцінити фінансову доцільність ДПП; важливий в умовах дефіциту бюджетних ресурсів; сприяє контролю бюджетних ризиків.	Орієнтований на коротко- та середньостроковий ефект; не враховує довгострокові мультиплікативні вигоди; ігнорує інноваційний потенціал.
Соціально-економічний	Відображає суспільну значущість проєктів; особливо актуальний для відновлення соціальної інфраструктури; сприяє досягненню цілей сталого розвитку.	Складність кількісної оцінки; значна частка експертних суджень; обмежена порівняльність результатів. Часто ігнорує потреби військовослужбовців та ветеранів у межах цивільно-військового співробітництва.
Витрати-вигоди	Забезпечує комплексну оцінку; широко застосовується міжнародними фінансовими організаціями; придатний для великих інфраструктурних проєктів.	Високі вимоги до якості даних; складність монетизації соціальних та екологічних ефектів; чутливість до припущень у післявоєнних умовах.
Ризик-орієнтований	Дозволяє адаптувати проєкти до умов нестабільності; сприяє обґрунтованому розподілу ризиків; актуальний у післявоєнний період.	Не дає цілісної оцінки результативності; потребує складних інструментів аналізу; залежить від якості інституційного середовища.
Порівняльний	Дає змогу обґрунтувати вибір форми реалізації; підвищує прозорість рішень; поширений у практиці ЄС.	Потребує значного обсягу достовірних даних; складний для застосування в умовах післявоєнної невизначеності.

Джерело: сформовано автором.

доцільно узагальнити основні традиційні методології оцінювання. У табл. 1 відображено зміст ключових підходів, а також їх переваги та обмеження з урахуванням підвищеного рівня невизначеності, дефіциту ресурсів і стратегічної орієнтації на інноваційний розвиток регіонів.

Наведені в табл. 1 традиційні підходи до оцінювання ефективності проєктів державно-приватного партнерства засвідчують, що кожен із них характеризується певною аналітичною цінністю, однак має суттєві обмеження щодо самостійного застосування в умовах післявоєнної відбудови. Домінування фінансово-бюджетних критеріїв не дозволяє повною мірою врахувати соціальні, інноваційні та регіональні ефекти проєктів ДПП. Це обґрунтовує доцільність використання інтегрованих багатокритеріальних підходів, які поєднують економічні, соціальні, інституційні та ризик-орієнтовані складові оцінювання з метою підвищення результативності управлінських рішень у процесі відновлення та сталого розвитку регіонів України.

Післявоєнна відбудова економіки України зумовлює необхідність адаптації існуючих підходів до оцінювання ефективності ДПП. Серед ключових особливостей слід виокремити:

1. Підвищений рівень невизначеності та ризиків. Війна призводить до значної турбулентності зовнішнього і внутрішнього середовища, що ускладнює прогнозування соціально-економічних результатів інвестиційних проєктів. У таких умовах традиційні оцінки, що базуються на стабільних очікуваннях доходів і витрат, втрачають передбачувальність. У зв'язку з цим сучасні дослідження з управління стратегічним та інвестиційним ризиком [13] підкреслюють важливість врахування невизначеності зовнішнього середовища у процесі оцінювання ефективності: причому аналіз ризиків має стати невід'ємною частиною оцінювальних моделей, що дозволяє ідентифікувати потенційні невдачі та коливання результатів реалізації проєктів ДПП.

Післявоєнні умови посилюють роль ризик-орієнтованого підходу, що дозволяє включати в оцінки ризик системних змін, нестабільності фінансових та ресурсних потоків, а також змін зовнішніх умов (безпека, регуляторне

середовище тощо). Це гарантує, що оцінювання ефективності не є ілюзорно стабільним у турбулентних умовах, а відображає реальні варіації можливих результатів.

2. Стратегічна орієнтація на довгострокові результати. У післявоєнній реконструкції ключовим завданням є не лише відновлення зруйнованої інфраструктури, а трансформація економіки на основі довгострокових стратегічних цілей. Така орієнтація потребує оцінювання, що виходить за межі традиційних фінансових показників і включає аналіз сталого розвитку, конкурентоспроможності, інноваційного потенціалу і міжрегіональних ефектів. У міжнародній літературі [14] підкреслюється, що проєкти ДПП, які узгоджені з національною або регіональною стратегією розвитку, мають потенціал не лише задовольняти короткострокові потреби, але й забезпечувати стійкий економічний ріст, створення робочих місць та модернізацію інфраструктури в довгостроковій перспективі. Це важливо, оскільки традиційні оцінки можуть ігнорувати стратегічну перспективу та зовнішні мультиплікативні ефекти, що мають вирішальне значення для відновлення і сталого розвитку. Стратегічна орієнтація означає також включення показників, що оцінюють реалізацію довгострокових цілей регіонального розвитку, таких як підвищення інноваційної спроможності, покращення якості життя населення та інтеграція регіональних ринків.

Окрім цього важливу роль відіграє трансформація економіки України в умовах післявоєнного відновлення, що відбувається на засадах цифровізації управління, впровадження індустрії 4.0, розвитку smart-інфраструктури та цифрових сервісів публічного управління. У цьому контексті проєкти ДПП виступають інструментом модернізації регіональних економічних систем, розвитку цифрових платформ, інноваційних кластерів, індустріальних та агротехнологічних парків.

Оцінювання ефективності таких проєктів повинно включати показники цифрової зрілості регіону, рівень інтеграції IT-рішень у виробничі процеси, створення інноваційних екосистем, розвиток data-driven управління та цифрових сервісів для бізнесу і населення.

3. Узгодження проєктів ДПП із регіональними стратегіями відновлення та інноваційного розвитку. Ефективність

проектів ДПП значною мірою залежить від того, наскільки вони узгоджуються з загальними стратегіями регіонального розвитку. Такий підхід відповідає принципам стратегічного планування та забезпечує синергію між інвестиційними проектами і місцевими пріоритетами. Зокрема, сучасні методики оцінювання соціально-економічних результатів післявоєнного відновлення пропонують використовувати територіально-орієнтований підхід, який враховує особливості конкретних регіонів та їхню потребу у стабілізації економіки і соціальних структур [15].

Цей підхід сприяє тому, щоб оцінювання ефективності ДПП не було абстрактним процесом, а безпосередньо корелювало із завданнями регіонального планування, враховувало локальні потреби, потенції та вплив на міжрегіональні диспропорції.

4. Оцінювання мультиплікативних ефектів для економіки регіонів. Сучасні дослідження показують, що вплив ДПП виходить далеко за межі прямих фінансових результатів проекту та включає потенційні мультиплікативні та просторові ефекти, що мають важливе значення для розбудови регіональної економіки. Наприклад, емпіричні дослідження показують, що інвестиції через ДПП у транспортну інфраструктуру можуть мати значні ефекти економічного зростання та просторових "спадкових" впливів (spillover effects), що сприяють інтеграції регіональної економіки і мультиплікації позитивних результатів у суміжних секторах [16].

З урахуванням сучасних викликів пропонується інтегрований підхід до оцінювання ефективності проектів ДПП в контексті післявоєнної відбудови економіки України (табл. 2), який передбачає поєднання таких груп показників:

1. Економічна ефективність — фінансові результати та інвестиційна привабливість.
2. Бюджетна ефективність — вплив на державні та місцеві фінанси.

3. Соціальна ефективність — вплив на зайнятість, доступність послуг і соціальну стабільність.

4. Інноваційна ефективність — рівень технологічного оновлення та цифровізації.

5. Регіональна ефективність — внесок у збалансований розвиток територій і зменшення міжрегіональних диспропорцій.

6. Ризикостійкість — здатність проекту функціонувати в умовах нестабільності.

Застосування такого підходу дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень і забезпечити відповідність проектів ДПП стратегічним цілям післявоєнного розвитку України.

Запропонований інтегральний підхід демонструє, що оцінювання ефективності проектів ДПП у післявоєнних умовах має бути комплексним і включати не лише фінансово-економічні показники, а й соціальні, стратегічні, мультиплікативні та інституційні аспекти. Такий підхід дозволяє враховувати підвищений рівень ризиків та невизначеності, оцінювати довгострокові ефекти проектів, узгоджувати їх із регіональними стратегіями відновлення та інноваційного розвитку, а також вимірювати непрямий економічний та соціальний вплив на регіональні економіки. Використання цієї моделі забезпечує більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень, підвищує ефективність інвестиційних проектів і сприяє сталому відновленню та розвитку регіонів України.

Запропонований інтегрований підхід до оцінювання ефективності проектів ДПП в контексті післявоєнної відбудови економіки України забезпечує баланс між економічною доцільністю, соціальною користю та стратегічною доцільністю у довгостроковій перспективі [17—23]:

1. Держава: отримує інструмент оцінювання проектів з урахуванням стратегічних та регіональних цілей, довгострокового економічного ефекту та мультиплікативного впливу. Підхід дозволяє мінімізувати

Таблиця 2. Інтегрований підхід до оцінювання ефективності проектів державно-приватного партнерства в контексті післявоєнної відбудови економіки України

Вимір оцінювання	Ключові показники	Методи та інструменти оцінювання	Обґрунтування у контексті післявоєнної відбудови економіки
Фінансово-економічний	NPV, IRR, PI, термін окупності, співвідношення витрати/вигоди.	Дисконтований аналіз грошових потоків, фінансове моделювання.	Оцінювання економічної доцільності та привабливості проекту для приватного інвестора.
Бюджетний / фінансовий	Вплив на державний і місцевий бюджети, бюджетна ефективність, співвідношення витрат та доходів.	Аналіз бюджетних потоків, фінансовий контроль, сценарне планування.	Врахування обмежених ресурсів та мінімізація ризиків бюджетного дефіциту.
Соціально-економічний	Зайнятість, доходи населення, доступність та якість послуг, соціальна стабільність.	Соціологічні дослідження, методи СВА (Cost-Benefit Analysis), мультикритеріальні оцінки.	Вимірювання суспільної користі проектів у післявоєнних регіонах, відновлення соціальної інфраструктури.
Стратегічний / регіональний	Узгодженість з регіональними стратегіями, внесок у сталий розвиток, інноваційна спроможність.	Порівняльний аналіз, стратегічне планування, Value for Money.	Підвищення довгострокового ефекту проектів та інтеграція у відновлення і розвиток регіонів.
Мультиплікативний	Економічні ефекти spillover, розвиток суміжних галузей, стимулювання МСБ, локальні інвестиції.	Економетричні моделі, моделювання ланцюгів доданої вартості, індикатори мультиплікативного ефекту.	Визначення повного соціально-економічного впливу та довгострокових результатів для регіональної економіки.
Інституційний / управлінський	Якість взаємодії між державою та приватним сектором, прозорість управління, розподіл ризиків.	SWOT-аналіз, ризик-менеджмент, KPI для управлінських процесів.	Забезпечення ефективної реалізації проектів у складних умовах та збереження довіри партнерів.
Безпеково-резильєнтний	Коефіцієнт подвійного використання об'єкта, рівень інтеграції в плани цивільного захисту, готовність персоналу до дій у межах національного спротиву.	Стрес-тестування інфраструктури, аудит безпекових ризиків.	Забезпечення живучості економіки регіону в умовах тривалого конфлікту або загрози повторної агресії.

Джерело: сформовано автором.

Таблиця 3. Узгодження інтегрованого підходу до оцінювання ефективності проєктів ДПП в контексті післявоєнної відбудови економіки України з інтересами стейкхолдерів у довгостроковій перспективі

Стейкхолдери	Інтереси у довгостроковій перспективі	Як інтегрований підхід враховує інтереси стейкхолдерів
Держава	Сталий економічний розвиток, реалізація стратегічних цілей, контроль бюджетних витрат, мінімізація ризиків.	Включає стратегічні та регіональні критерії, оцінку мультиплікативного ефекту, управління ризиками, прозорість процесу.
Місцеві громади	Покращення соціальної інфраструктури, доступність послуг, робочі місця, економічне зростання регіону.	Оцінює соціальні ефекти, враховує локальні потреби, сприяє розвитку інфраструктури і створенню економічних мультиплікаторів.
Приватні інвестори	Доходність інвестицій, передбачуваність ризиків, стабільність і прозорість механізмів.	Фінансово-економічні показники, аналіз ризиків, оцінка довгострокової окупності та стійкості проєктів.
Міжнародні фінансові організації, донори, НУО	Ефективне використання ресурсів, прозорість, досягнення соціально-економічного ефекту.	Мультикритеріальна оцінка ефективності, показники соціального та економічного впливу, звітність і моніторинг.
Наукове та експертне середовище	Доступ до даних, оцінка ефективності, вироблення рекомендацій.	Забезпечує комплексну аналітичну базу для досліджень і стратегічних рекомендацій.
Сили оборони та органи цивільно-військового співробітництва	Надійність тилового забезпечення, доступ до критичної інфраструктури, використання технологічних рішень приватного партнера для оборонних потреб.	Інтегрований підхід забезпечує координацію між приватним інвестором та військовим командуванням.

Джерело: сформовано автором.

бюджетні ризики, забезпечити прозорість управління і досягнення соціально значущих цілей.

2. Місцеві громади: виграють через оцінку соціальних ефектів проєкту — підвищення доступності послуг, створення робочих місць, розвиток інфраструктури, стимулювання локальної економіки. Інтегративний підхід враховує локальні потреби та пріоритети регіональної відбудови.

3. Приватні інвестори: отримують зрозумілі фінансово-економічні критерії ефективності, а також оцінку ризиків і потенційних вигід, що підвищує передбачуваність доходів і стабільність інвестицій у довгостроковій перспективі.

4. Інші стейкхолдери (МФО, громадські організації, наукове співтовариство): можуть користуватися прозорою та комплексною системою оцінювання для обґрунтування фінансування, моніторингу та оцінки впливу проєктів, а також для формування рекомендацій щодо стратегічних інвестиційних рішень.

Інтегрований підхід забезпечує синергію інтересів усіх стейкхолдерів, поєднуючи економічну доцільність, соціальну значущість і стратегічну цінність проєктів ДПП у довгостроковій перспективі (табл. 3).

Табл. 3 демонструє, що запропонований інтегрований підхід до оцінювання ефективності проєктів ДПП забезпечує баланс інтересів усіх ключових стейкхолдерів. Він поєднує фінансово-економічну доцільність із соціальною значущістю та стратегічною орієнтацією на довгострокові результати, враховує локальні потреби регіонів і мультиплікативні ефекти проєктів. Використання такого підходу сприяє підвищенню прозорості управління, зменшенню ризиків, обґрунтованому залученню інвестицій і комплексному відновленню економіки України.

В умовах глобальних продовольчих ризиків та воєнних загроз забезпечення продовольчої безпеки стає стратегічним завданням державної політики. Проєкти ДПП у сфері агропереробки, логістики, зберігання продукції, розвитку агротехнологій та цифрового моніторингу земельних ресурсів формують основу регіональної продовольчої стійкості.

Інтегрований підхід до оцінювання ефективності повинен включати показники:

- приріст виробничих потужностей агросектору;
- стабільність ланцюгів постачання;

- рівень локалізації виробництва;
- диверсифікацію ринків збуту;
- внесок у експортний потенціал регіону.

Такий підхід дозволяє оцінювати ДПП як інструмент зміцнення продовольчої незалежності держави.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведений аналіз показав, що оцінювання ефективності проєктів державно-приватного партнерства (ДПП) в умовах післявоєнної відбудови економіки України потребує комплексного, інтегрованого підходу, який враховує економічні, соціальні, стратегічні, регіональні та інституційні аспекти, а також довіру між громадою, бізнесом та армією. Традиційні методи оцінювання, орієнтовані переважно на фінансово-економічні показники, не забезпечують повної картини ефективності проєктів у контексті високої невизначеності, підвищених ризиків та необхідності довгострокового розвитку регіонів.

Запропонований інтегрований підхід дозволяє:

- оцінювати фінансову доцільність і економічну ефективність проєктів;
- враховувати соціальні ефекти та вплив на зайнятість і доступність послуг;
- оцінювати узгодженість проєктів із регіональними стратегічними пріоритетами та інноваційним розвитком;
- враховувати мультиплікативні ефекти та непрямі економічні результати;
- підвищувати прозорість, управлінську ефективність і контроль ризиків у процесі реалізації проєктів.

Інтеграція інтересів держави, місцевих громад, приватних інвесторів та інших стейкхолдерів у процес оцінювання сприяє більш збалансованому прийняттю рішень, оптимізації ресурсів та максимізації суспільного ефекту від реалізації проєктів ДПП. Таким чином, застосування запропонованого підходу створює методологічне підґрунтя для сталого відновлення та інноваційного розвитку регіонів України, забезпечуючи довгострокову економічну, соціальну та стратегічну ефективність інвестиційних проєктів.

Водночас інтегрований підхід дозволяє розглядати проєкти ДПП як складову державної фінансової

підтримки бізнесу в період глобальних загроз, інструмент цифрової трансформації регіонального управління та механізм зміцнення продовольчої безпеки держави. Таким чином, ефективність ДПП набуває системного виміру — як фактору економічної стійкості, інноваційної модернізації та стратегічної безпеки України.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні практично-орієнтованих методик інтегрованого оцінювання ефективності проєктів ДПП з урахуванням ризиків, мультиплікативних ефектів та специфіки регіонального відновлення України.

Література:

1. Вороніна-Пригодій Д. Індикатори оцінювання ефективності проєкту публічно-приватного партнерства у галузі професійної освіти: європейський досвід. *Професійна педагогіка*. 2024. № 2 (29). С. 21—37. DOI: <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2024.29.21-37>.
2. Салун М. М., Заславська К. А. Методичний інструментарій оцінки стійкості соціальних проєктів на засадах публічно-приватного партнерства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 18. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/974> (дата звернення: 11.02.2026).
3. Цвірко К. В. Інструменти оцінки проєктів публічно-приватного партнерства. *Наукові перспективи*. 2024. № 8 (50). С. 535—545. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-8\(50\)-535-545](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-8(50)-535-545).
4. Жигалкевич Ж. М. Стратегічне управління розвитком державного-приватного партнерства в умовах повоєнної трансформації економіки. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2025. № 1. С. 148—158. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.1.11>.
5. Чальцева О. М., Лобода Д. О. Державно-приватне партнерство як перспективний механізм повоєнного відновлення України. *Public Networks and Communications*. 2024. № 2. С. 11—18. DOI: <https://doi.org/10.31558/3083-5895.2024.2.2>.
6. Щур Р., Кропельницький А. Особливості реалізації державного-приватного партнерства на регіональному рівні. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. № 1 (19). С. 219—226. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.219-226>.
7. Кузнєцова А., Кліпкова О., Маслов В. Методологія оцінювання ефективності проєктів державного-приватного партнерства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 6 (41). С. 339—349. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcftp.v6i41.251466>.
8. Крилова І., Глущенко Г. Оцінка ефективності чинних механізмів реалізації державного-приватного партнерства в Україні. *Філософія та управління*. 2025. № 5 (9). URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/fag/article/view/244/233> (дата звернення: 11.02.2026).
9. Rybka O. Indicators of the effectiveness of innovative management of public-private partnership development. *Management*. 2025. Vol. 1 (41). P. 102—111. DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2025.1.7>.
10. Nemyrovska O. Analysis of the influence of public-private partnership assets on the stabilization of the Ukrainian economy from 2014 to 2023. *Economic and Regional Studies*. 2025. Vol. 18 (2). P. 190—205. DOI: <https://doi.org/10.2478/ers-2025-0016>.
11. Prorochuk M. Institutional analysis of the practice of application of public-private partnership in the field of infrastructure of Ukraine. *Public Administration and Law*

Review. 2021. Vol. 1. P. 21—35. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2021-1-36>.

12. Гавриш О., Юхнов Б., Сурай А. Розвиток державно-приватного партнерства в процесі повоєнної відбудови України: аналіз законодавчих ініціатив. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка. 2024. № 18 (36). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/648> (дата звернення: 11.02.2026).

13. Довбня С., Пономаренко Р. Розвиток функціонального підходу до стратегічного планування в умовах підвищеної мінливості та ризикованості зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3545/3475> (дата звернення: 11.02.2026).

14. Akomolehin O. F. Evaluating the role of public-private partnerships (PPPs) in financing large-scale infrastructure projects: implications for economic growth and risk allocation. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*. 2025. Vol. 396. P. 522—536. DOI: <https://doi.org/10.38124/ijisrt/25nov396>.

15. Мартинович Н. О. Комплекс показників оцінювання соціально-економічних результатів та ефективності відновлення зруйнованих територій через війну. *Економіка та право*. 2022. № 4 (67). С. 57—71. DOI: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2022.04.057>.

16. Chen B. Public-private partnership infrastructure investment and sustainable economic development: an empirical study based on efficiency evaluation and spatial spillover in China. *Sustainability*. 2021. Vol. 13 (15), 8146. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/15/8146> (дата звернення: 11.02.2026).

17. Дзюрах Ю. М. Удосконалення фінансово-економічних механізмів державно-приватного партнерства: інструменти забезпечення інноваційного розвитку та продовольчої безпеки України. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2025. Вип. 47. С. 124—129.

18. Дзюрах Ю. М. Напрями забезпечення продовольчої безпеки України в умовах російсько-української війни. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2025. № 1 (44). С. 10—15.

19. Дєєва Н. Е., Хмурова В. В. Публічно-приватне партнерство: інтереси зацікавлених сторін. *Економіка України*. 2024. № 61/9(682). С. 99—111. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2018.09.099>.

20. Комаринець С. О. Удосконалення взаємодії влади та бізнесу в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. Вип. 1 (42). С. 84—90. DOI: <https://doi.org/10.32782/easteurope.42-12>.

21. Оболенський О. Ю., Косицька В., Огородник В. Розвиток публічно-приватного партнерства при формуванні стратегій місцевого розвитку в умовах повоєнної відбудови. *Збірник наукових праць "Вчені записки"*. 2024. № 35 (2). С. 130—142. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.-35.24.02.11.075.081.

22. Стеців І. С., Стеців І. І., Дзюрах Ю. М., Чепіль Б. А. Проблеми державно-приватного партнерства в умовах цифровізації управлінських рішень у сфері національної безпеки України. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2024. № 4. С. 207—215.

23. Uddin S., Ong S., Matous P. Stakeholder engagement variability across public, private and public-private partnership projects: a data-driven network-based analysis. *PLoS One*. 2023. Vol. 6, 18 (1), e0279916. URL: <https://journals.->

plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0279916
(дата звернення: 11.02.2026).

References:

1. Voronina-Pryhodii, D. (2024), "Indicators for assessing the effectiveness of a public-private partnership project in the field of vocational education", *Professional Pedagogy*, vol. 2 (29), pp. 21—37. DOI: <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2024.29.21-37>.
2. Salun, M. M. and Zaslavska, K. A. (2025), "Methodological tools for assessing the sustainability of social projects based on public-private partnership", *Current issues in economic sciences*, [Online], vol. 18, available at: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/974> (Accessed 11 February 2026).
3. Tsvirko, K. V. (2024), "Tools for assessing public-private partnership projects", *Scientific perspectives*, vol. 8 (50), pp. 535—545. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-8\(50\)-535-545](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-8(50)-535-545).
4. Zhyhalkevych, Zh. M. (2025), "Strategic management of the development of public-private partnership in the context of post-war economic transformation", *Journal of Strategic Economic Research*, vol. 1, pp. 148—158. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.1.11>.
5. Chaltseva, O. M. and Loboda, D. O. (2024), "Public-private partnership as a promising mechanism for post-war reconstruction of Ukraine", *Public networks and communications*, vol. 2, pp. 11—18. DOI: <https://doi.org/10.31558/3083-5895.2024.2.2>.
6. Shchur, R. and Kropelnytskyi, A. (2023), "Features of implementation of public-private partnership at the regional level", *Current problems of regional economic development*, vol. 1 (19), pp. 219—226. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.219-226>.
7. Kuznietsova, A., Klipkova, O. and Maslov, V. (2022), "Methodology for assessing the effectiveness of public-private partnership projects", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 6 (41), pp. 339—349. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251466>.
8. Krylova, I. and Hlushchenko, H. (2025), "Evaluation of the effectiveness of existing mechanisms for implementing public-private partnership in Ukraine", *Philosophy and Management*, [Online], vol. 5(9), available at: <https://www.eu-scientists.com/index.php/fag/article/view/244/233> (Accessed 11 February 2026).
9. Rybka, O. (2025), "Indicators of the effectiveness of innovative management of public-private partnership development", *Management*, vol. 1 (41), pp. 102—111. DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2025.1.7>.
10. Nemyrovska, O. (2025), "Analysis of the Influence of public-private partnership assets on the stabilization of the Ukrainian economy from 2014 to 2023", *Economic and Regional Studies*, vol. 18 (2), pp. 190—205. DOI: <https://doi.org/10.2478/ers-2025-0016>.
11. Prorochuk, M. (2021), "Institutional analysis of the practice of application of public-private partnership in the field of infrastructure of Ukraine", *Public Administration and Law Review*, vol. 1, pp. 21—35. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2021-1-36>.
12. Havrysh, O., Yukhnov, B. and Surai, A. (2024), "Development of public-private partnership in the process of post-war reconstruction of Ukraine: analysis of legislative initiatives", *Adaptive management: theory and practice*.

Economics series, [Online], vol. 18(36), available at: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/648> (Accessed 11 February 2026).

13. Dovbnia, S. and Ponomarenko, R. (2024), "Development of a functional approach to strategic planning in conditions of increased variability and riskiness of the external environment", *Economy and Society*, [Online], vol. 60, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3545/3475> (Accessed 11 February 2026).
14. Akomolehin, O. F. (2025), "Evaluating the role of public-private partnerships (PPPs) in financing large-scale infrastructure projects: implications for economic growth and risk allocation". *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, vol. 396, pp. 522—536. DOI: <https://doi.org/10.38124/ijisrt/25nov396>.
15. Martynovych, N. O. (2022), "A set of indicators for assessing socio-economic results and the effectiveness of the restoration of territories destroyed by war", *Economics and Law*, vol. 4 (67), pp. 57—71. DOI: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2022.04.057>.
16. Chen, B. (2021), "Public-private partnership infrastructure investment and sustainable economic development: an empirical study based on efficiency evaluation and spatial spillover in China", *Sustainability*, [Online], vol. 13 (15), 8146, available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/15/8146> (Accessed 11 February 2026).
17. Dziurakh, Yu. M. (2025), "Improving the financial and economic mechanisms of public-private partnership: tools for ensuring innovative development and food security in Ukraine", *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, vol. 47, pp. 124—129.
18. Dziurakh, Yu. M. (2025), "Directions for ensuring food security in Ukraine in the conditions of the Russian-Ukrainian war", *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, vol. 1 (44), pp. 10—15.
19. Dieieva, N. E. and Khmurova V. V., (2024), "Public-private partnership: interests of stakeholders", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 61/9 (682), pp. 99—111. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2018.09.099>.
20. Komarynets, S. O. (2024), "Improving the interaction between government and business in Ukraine. Eastern Europe: economy, business and management", *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 1 (42), pp. 84—90. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.42-12>.
21. Obolenskyi, O. Yu., Kosytska, V. and Ohorodnyk, V. (2024), "Development of public-private partnership in the formation of local development strategies in the conditions of post-war reconstruction", *Zbirnyk naukovykh prats "Vcheni zapysky"*, vol. 35 (2), pp. 130—142. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.35.24.02.11.075.081.
22. Stetsiv, I. S., Stetsiv, I. I., Dziurakh, Yu. M. and Chepil, B. A. (2024), "Problems of public-private partnership in the context of digitalization of management decisions in the sphere of national security of Ukraine", *State and Regions. Series: Public Administration and Administration*, vol. 4, pp. 207—215.
23. Uddin, S. Ong, S. and Matous, P. (2023), "Stakeholder engagement variability across public, private and public-private partnership projects: a data-driven network-based analysis", *PLoS One*, [Online], vol. 6/18(1), e0279916, available at: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0279916> (Accessed 11 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 16.02.26

Процеженовано / Revised: 24.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

УДК 355.233:364-785.4(477)

О. А. Толмачов,

к. мед. н., начальник клініки психіатричної ВНКЦПР,

Військово-медичний клінічний центр Південного регіону

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-1199-6567>

І. І. Світлак,

д. ю. н., професор, професор кафедри правознавства і гуманітарних дисциплін, Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4408-6868>

В. М. Івчук,

аспірант кафедри управління та адміністрування,

Комунальний заклад вищої освіти "Вінницька академія безперервної освіти"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-8920-1934>

О. О. Могиль,

доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування, клінічний психолог,

Берегівська лікарня імені Бертолона Ліннера Берегівської міської ради

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8695-8411>

О. О. Вельган,

д. держ. упр., доцент, провідний науковий співробітник Науково-дослідного відділу розроблення та проведення ігор Науково-дослідного управління дослідження воєнних ігор та аналітичного

забезпечення Центру воєно-стратегічних досліджень, Національний університет оборони України

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-5360-777X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.368

НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

О. Tolmachov,

PhD in Medical Sciences, Head of the Psychiatric Clinic of the All-Union Military Medical Clinical Center,
Military Medical Clinical Center of the Southern Region

I. Svitlak,

Doctor of Science of Law, Professor, Professor of the Department of Law and Humanities,
Vinnytsia Education and Research Institute of Economics, West Ukrainian National University

V. Ivchuk,

Postgraduate student of the Department of Management and Administration,
Communal Higher Educational Institution "Vinnytsia Academy of Continuous Education"

O. Mogyl,

Doctor of Philosophy in Public Management and Administration, Clinical Psychologist,
Bertolon Linner Beregov Hospital of the Beregov City Council

O. Velhan,

Doctor of Public Administration, Associate Professor, Leading Researcher of the Research Department
for the Development and Conducting of Games of the Research Department for the Study of War Games
and Analytical Support of the Center for Military and Strategic Studies, National Defense University of Ukraine

DIRECTIONS OF STATE REGULATION OF SOCIAL REHABILITATION OF SERVICEMEN IN MODERN CONDITIONS

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю забезпечення ефективної реінтеграції учасників бойових дій у цивільне життя в умовах триваючого військового конфлікту. Зростання кількості осіб, які зазнали впливу екстремальних психотравмуючих факторів, пов'язаних із бойовими діями, створює нагальну потребу у розробці та впровадженні комплексних методів діагностики, лікування та психосоціальної реабілітації. Стаття присвячена аналізу психічного стану ветеранів, у яких, окрім симптомів посттравматичного стресового розладу (ПТСР), виявляються стійкі особистісні зміни, що вимагає специфічного підходу з боку держави та громадськості.

Метою роботи є теоретичний аналіз та емпіричне дослідження особистісних змін при ПТСР у військовослужбовців, а також обґрунтування ключових напрямів державного регулювання соціальної реабілітації для таких осіб у контексті сучасної України.

Методологічну основу дослідження склали принципи системного підходу, діяльнісного підходу, концепція відносин особистості та концепція акцентуованих особистостей. У роботі використано клініко-психологічний метод та психодіагностичний комплекс, що дозволило проаналізувати ціннісно-смыслову сферу ветеранів та виявити основні стресогенні фактори.

Результати дослідження показали, що у осіб з ПТСР у преморбіді достовірно частіше спостерігалися емотивний, дистимний та збудливий типи особистості. Аналіз ціннісно-смыслові сфери виявив глибоку розголошеність у ціннісних орієнтаціях досліджуваних. У багатьох осіб встановлено формування фанатичного варіанту змін особистості, що характеризується виникненням надцінної ідеї помсти, ригідністю мислення, нетерпимістю до інакомислення та високим рівнем зовнішньої агресії. Виявлено взаємозв'язок між ідеєю помсти та несвідомими аутоагресивними діями.

У статті запропоновано та обґрунтовано організаційну модель психосоціальної реабілітації, що функціонує на базі Центрів медико-психологічної допомоги. Модель включає три рівні профілактики: первинну (своєчасна допомога, дебрифінг), вторинну (фармако— та психотерапія хронічних станів) та третинну (спеціалізована терапія особистісних змін у закритих психотерапевтичних групах).

Доведено, що успішна реабілітація військовослужбовців вимагає комплексного підходу, спрямованого не лише на відреагування травми, а й на проробку надцінних ідей, переоцінку цінностей та формування конструктивної життєвої перспективи, що забезпечується ефективним державним регулюванням та залученням громадських інституцій.

The relevance of the study is due to the increasing number of people who have been exposed to extreme psychotraumatic factors associated with hostilities and forced displacement. This creates an urgent need to develop effective methods of diagnosis and psychosocial rehabilitation. The article is devoted to the analysis of the mental state of

The relevance of the study is due to the need to ensure effective reintegration of combatants into civilian life in the context of an ongoing military conflict. The increase in the number of people exposed to extreme psychotraumatic factors associated with combat creates an urgent need to develop and implement comprehensive methods of diagnosis, treatment and psychosocial rehabilitation. The article is devoted to the analysis of the mental state of veterans, who, in addition to symptoms of post-traumatic stress disorder (PTSD), have persistent personality changes, which requires a specific approach from the state and the public.

The purpose of the work is a theoretical analysis and empirical study of personality changes in PTSD in military personnel, as well as substantiation of key areas of state regulation of social rehabilitation for such individuals in the context of modern Ukraine.

The methodological basis of the study was the principles of the system approach, the activity approach, the concept of personality relations and the concept of accentuated personalities. The work used a clinical and psychological method and a psychodiagnostic complex, which allowed analyzing the value-semantic sphere of veterans and identifying the main stress-producing factors.

The results of the study showed that in individuals with PTSD in premorbidity, emotional, dysthymic and excitable personality types were significantly more often observed. Analysis of the value-semantic sphere revealed a deep disclosure in the value orientations of the subjects. Many individuals were found to have the formation of a fanatical variant of personality changes, characterized by the emergence of an overvalued idea of revenge, rigidity of thinking, intolerance of dissent and a high level of external aggression. A relationship was found between the idea of revenge and unconscious auto-aggressive actions.

The article proposes and substantiates an organizational model of psychosocial rehabilitation, which operates on the basis of the Centers for Medical and Psychological Assistance. The model includes three levels of prevention: primary (timely assistance, debriefings), secondary (pharmaco— and psychotherapy of chronic conditions) and tertiary (specialized therapy of personal changes in closed psychotherapeutic groups).

It is proven that successful rehabilitation of military personnel requires a comprehensive approach aimed not only at responding to trauma, but also at working out super-valuable ideas, reassessment of values and the formation of a constructive life perspective, which is ensured by effective state regulation and the involvement of public institutions.

Ключові слова: посттравматичний стресовий розлад, розлад адаптації, особистісні зміни, фанатизм, надцінна ідея помсти, ціннісно-смыслові сфера, агресивність, психосоціальна реабілітація, клініко-психологічне дослідження, державне регулювання.

Key words: post-traumatic stress disorder, adjustment disorder, personality changes, fanaticism, overvalued idea of revenge, value-meaning sphere, aggressiveness, psychosocial rehabilitation, clinical-psychological research, state regulation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

З моменту виникнення військових конфліктів, тобто, по суті, з найдавніших часів людської історії, виникає необхідність здійснення соціальної реабілітації їх

учасників. Причому, звичайно, будь-яка людина, яка опинилася залученою до збройного зіткнення, отримує невиліковну психічну травму, а її повернення до мирного життя і до нормального функціонування вимагає знач-

них зусиль з боку суспільства. Але особливо ця проблема гостро стоїть перед активними учасниками збройних конфліктів, що б'ються зі зброєю в руках. Необхідність проливати чужу кров, і не завжди тільки в поєдинку з рівним суперником, неминучість ризику власним життям і фізичні поранення та каліцтва, що отримуються, призводять до такого нервового стресу, наслідки якого є неусувними (вони можуть бути тільки пом'якшені). Усвідомлення цього феномена вже з ранніх ступенів людської історії породжує використання механізмів престижу, нагородження і поваги, уявлення про обов'язок і навіть захоплення тими, хто здійснював подвиги, рятуючи інших і жертвуючи собою. Воспівування їх у народному фольклорі, сагах, билинах і переказах мало не тільки дати зразок для поведінки, а й через психологічний механізм ототожнення і уподібнення епічним героям згладити трагічні наслідки бойового досвіду.

У сучасних умовах, коли збройні конфлікти стали локальними, тим не менш, проблема соціальної реабілітації військовослужбовців, що стали їх учасниками, залишається надзвичайно значущою, а враховуючи сучасні види зброї, може бути, навіть більш значущою, ніж раніше. Важливість і необхідність наукових досліджень, у тому числі соціологічних, у даній області пояснюється тим, що на даний момент системний підхід до вирішення названої проблеми залишається недостатньо розробленим. Неповністю використовуються наявні технології в системі контролю за станом здоров'я та соціальної адаптації українських військовослужбовців — учасників локальних збройних конфліктів. В результаті серед них спостерігається високий рівень захворюваності та інвалідизації. Між тим, найбільш явні прояви порушень пов'язані саме з пораненнями і каліцтвами, тому як у минулому, так і сьогодні завжди в першу чергу мова йде про медичну реабілітацію.

З іншого боку, з часу Корейської та В'єтнамської воєн, присутності військ в Афганістані, особливо, в ході військових зіткнень на території Чеченської Республіки була усвідомлена і необхідність психологічної реабілітації їх учасників. Стало зрозуміло, що для їх значної частини війна не закінчується з поверненням до мирного життя. Симптоми бойового стресу переходять у так звані посттравматичні стресові розлади, які можуть продовжуватися десятиліттями, а в ряді випадків стають незворотними. Вони є наслідком того, що в умовах локальних військових конфліктів, — а після Другої світової війни більшість військових конфліктів кваліфікуються як локальні, — у їх учасників формуються розлади психіки, які можуть протікати як на передхворобливому (донозологічному) рівні, так і у формі психічного захворювання, складаючи сутність бойової психічної травми. Однак подібні явища набувають широкого поширення, як правило, в тих випадках, коли в суспільстві відсутнє розуміння необхідності даного збройного конфлікту і його справедливості, коли сам хід військових дій розходиться з уявленням його учасників про моральну допустимість підприємницьких операцій, або коли суспільство виявляється байдужим до їх результатів і долі їх учасників.

Можна констатувати, що воїни, які воювали в Абхазії, Баку, Таджикистані, Афганістані, Дагестані, Чечні та інших "гарячих точках", які отримали там поранення

або перенесли важкі захворювання і психологічний стрес, а також подолали інші труднощі війни і перемогли смерть, виявилися безсилими перед байдужістю чиновників держави, чий інтереси вони захищали. Але саме недостатність медичної та психологічної допомоги змушує поставити питання про цілісність процесу соціальної реабілітації учасників збройних конфліктів і таке співвідношення його механізмів, при якому не виникає диспропорції в його здійсненні, а сама його реалізація виявляється ефективною. У зв'язку з цим дослідження механізмів даного процесу, його місця в суспільному житті, взаємовідносини учасників локальних військових конфліктів і суспільства (соціального оточення і соціального середовища) видається вельми актуальним.

Крім того, для будь-якої держави актуальною є проблема повернення до ладу, в разі необхідності, військовослужбовців запасу, що мали бойовий досвід. Наприклад, з одного мільйона військовослужбовців, що пройшли за 9 років через військові дії в Афганістані, 85% були у віці до 25 років. І хоча багато хто з них перенесли бойову хірургічну та психічну травму, вони все ще становлять стратегічний резерв Збройних Сил, а їх соціальне самопочуття є проблемою всього суспільства і вимагає ефективності здійснення процесу соціальної реабілітації. У цьому плані представляється перспективним вивчення досвіду різних країн та історичного досвіду організації соціального захисту інвалідів та учасників військових локальних конфліктів, аналіз сучасних підходів до організації їх медико-соціальної реабілітації, системи юридичного забезпечення їх законних прав, дослідження соціальних механізмів, за допомогою яких здійснюється повернення до мирного життя.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Теоретичну та методологічну основу дослідження складають роботи українських та зарубіжних авторів з проблем соціальної політики та її складової частини — соціальної реабілітації, а також дослідження, присвячені аналізу проблем, що стоять перед ветеранами бойових дій у період адаптації останніх до умов мирного життя.

Проблеми, пов'язані з функціонуванням системи соціальної реабілітації взагалі та реабілітації військовослужбовців — учасників збройних конфліктів, зокрема, традиційно розглядаються в рамках завдань організації соціальної політики держави, оскільки здібальшого віднесені діючим законодавством України до компетенції органів соціального захисту населення. У цьому ключі в українській літературі піднімалися питання філософсько-методологічного та політологічного характеру в роботах провідних українських дослідників. У працях цих вчених розглядаються також завдання державної політики в сфері соціального захисту населення, роль органів влади та управління, як на федеральному, так і на регіональному (місцевому) рівнях. Українські дослідники акцентують увагу на проблемах соціальної реабілітації різних категорій населення, стані сучасних збройних сил України та соціальній захищеності військовослужбовців. Вивчається діяльність органів влади та управління по створенню необхідних умов, спрямованих на забезпечення оптимального функціонування системи соціальної реабілітації та розвит-

ку різних регіонів, соціальних спільнот та окремих індивідів. Українські соціологи аналізують соціальні процеси, що відбуваються в суспільстві, ціннісні орієнтації та життєві стратегії різних груп населення.

Велике місце в роботах українських вчених займають питання методології дослідження процесу соціальної реабілітації. Так, методологічними аспектами, важливими для вирішення проблем соціальної реабілітації в зв'язку з проведенням загальнодержавної політики в галузі соціального захисту населення і безпосередньо військовослужбовців, що пройшли військову службу в "гарячих точках", мали бойовий досвід, психічні та фізичні травми або зіткнулися з неуставними відносинами, а також у зв'язку з ескалацією міжетнічних конфліктів і напруженістю міжетнічних відносин займалися фахівці з психологічної та психофізіологічної адаптації людини. Визнаними дослідниками питань військової соціології є українські фахівці, що вивчають основи практичної військової соціології та соціологію армії.

Особливе місце в дослідженнях українських вчених зайняли проблеми медичної і особливо психологічної реабілітації та адаптації представників різних категорій населення. У тому числі в полі їх зору потрапили також і ветерани локальних військових конфліктів. Особливості психологічних реакцій, поведінки в мирних і бойових умовах, специфіка життєвих стратегій та методика роботи органів соціального захисту з людьми, що пережили пограничні ситуації, отримали розгляд у працях українських психологів та соціологів. Можна констатувати, що в галузі організації наукових досліджень є значний досвід теоретичного вивчення проблеми соціального захисту та реабілітації населення в різних аспектах, однак системних теоретичних розробок безпосередньо по соціальному захисту та соціальній реабілітації учасників локальних збройних конфліктів, також як і методик їх практичного застосування в даний час явно не вистачає. Це ставить ряд завдань перед сучасною соціологічною наукою в цілому, і в тому числі перед цим дослідженням.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Виявити специфіку соціокультурного конструювання соціальних наслідків військового синдрому в сучасному медійному просторі та визначити ключові напрями державної політики щодо їх ліквідації, вивчивши комплекс механізмів соціальної реабілітації в процесі їх інтегрованого функціонування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Проблеми, пов'язані з необхідністю соціальної реабілітації осіб, які брали участь у локальних військових конфліктах, набули особливої актуальності в Україні з кінця 80-х — початку 90-х років, що було зумовлено завершенням бойових дій в Афганістані та подальшим виникненням "гарячих точок" на пострадянському просторі. Люди, які поверталися до мирного життя, стикалися з принципово іншим суспільством, яке не було готове прийняти їх та забезпечити належні умови адаптації.

Термін "реабілітація" отримав міжнародне визнання після Першої світової війни, проте якісний стрибок у розвитку теорії та практики відбувся після Другої світової війни, коли було створено спеціалізовані центри для лікування поранень та контузій. Згодом, досвід військових конфліктів у Кореї, В'єтнамі, а пізніше в Афганістані, висунув на перший план необхідність психологічної реабілітації.

На нашу думку, важливим компонентом є соціетальний аспект реабілітації, який забезпечує цілісність усього соціального процесу і включає потужні механізми соціально-моральної реабілітації. Без цього компонента інші методи (медичні чи професійні) не можуть бути ефективними.

Під соціальною реабілітацією учасників військових конфліктів слід розуміти весь комплекс заходів (медичних, професійних, організаційно-правових, соціально-економічних, психолого-педагогічних), спрямованих на усунення або максимально повну компенсацію обмежень життєдіяльності, викликаних пораненнями, психічними травмами та соціальною дезадаптацією особистості.

Соціальна реабілітація є ключовим напрямом державної соціальної політики, що реалізується через:

1. Відновлення державою захисту соціальних прав та гарантій для ветеранів.
2. Формування в суспільній свідомості позитивного образу воїна — захисника України.

У сучасній соціології при аналізі реальних політичних процесів використовується широкий підхід, який розглядає політику як складний соціальний феномен, що пронизує всі області соціальної життєдіяльності. Хоча соціальна реабілітація є процесом масштабнішим, ніж діяльність суто державних органів, роль органів влади в її організації є принциповою. Тому соціальну реабілітацію можна розглядати як важливу складову державної соціальної політики.

Дослідження методологічних підходів до реабілітації ветеранів свідчить про необхідність системного поєднання медичних, психологічних та соціально-нравствених методів. Соціальна реабілітація не може обмежуватися лише відновленням фізичного здоров'я; вона має бути спрямована на реінтеграцію особистості в суспільство та відновлення її соціального статусу, що вимагає ефективної державної політики та відповідного правового забезпечення.

Однією з найважливіших складових соціальної реабілітації є відновлення соціального статусу військовослужбовців — учасників локальних збройних конфліктів, можливість стати повноправним актором соціального процесу. Вирішення цього завдання в сучасних умовах може бути досягнуто в основному за допомогою використання механізмів державної соціальної політики.

Проблеми реабілітації учасників локальних збройних конфліктів і соціальної політики щодо них в цілому, повинні вирішуватися як на державному (національному), так і на регіональному (місцевому) рівні. На державному рівні — це розробка цільових державних програм з надання соціальної допомоги особам, які захищали інтереси держави всередині та за її межами, законодавчі та нормативні акти і заходи щодо їх виконання. Соціальна політика на регіональному (місцевому) рівні — цілеспрямовані наміри та дії державного втру-

чання в економіку окремих регіонів (ареалів) з боку центрального Уряду та адміністрацій суб'єктів держави.

Управління реабілітаційним процесом можна представити як ряд послідовних фаз (стадій, етапів), що змінюють одна одну. Розробці управлінських рішень на державному та на регіональному (місцевому) рівнях безпосередньо передують стадія аналізу ситуації. Наступна фаза управління реабілітаційними процесами — розробка та прийняття конкретних управлінських рішень. Третя стадія управління реабілітаційними процесами — їх реалізація.

Залежно від спрямованості на ті чи інші аспекти, компоненти управління реабілітаційними процесами можна підрозділити на фінансово-економічні, правові, організаційні та соціально-психологічні — достатньо добре вивчені в науковій літературі. Однак, названі складові можуть дати позитивний ефект лише за умови їх інтеграції за допомогою соцієтальних механізмів. Річ у тім, що в ході військових операцій їх учасники змушені здійснювати дії, що розходяться з принципами моралі, домінуючими в мирний час, і це викликає деформацію морального стрижня особистості та ускладнення при поверненні до умов нормального життя. Щоб нівелювати дефекти, що виникають, виявляється необхідним свого роду виправдання дій, що досягається за допомогою таких механізмів, як переконаність у справедливості та праведності самої військової кампанії. Суспільна свідомість, що формується засобами масової інформації, повинна містити співпереживання "своїм" і засудження образу ворога, підступного, жорстокого і нещадного. При цьому сам ворог повинен бути правильно ідентифікований.

У свою чергу, на особистісному рівні використовуються такі соцієтальні механізми, як виправдання вірою, виконанням наказу і обов'язку, перекладання моральної відповідальності виконуючими наказ на тих, хто його віддає, і тими, хто віддає розпорядження на тих, хто його виконує.

Механізмами дії соцієтального компонента реабілітації є також знаки відмінності та заохочення, що встановлюються органами влади. При цьому важливо, щоб не порушувався принцип справедливості. В іншому випадку відбувається їх знецінення, що згубно впливає на процес соціальної реабілітації.

Істотним є також ставлення церкви, незалежно від конфесійних особливостей, до питання про виправдання і допустимість участі у військових діях, а також до процесу соціальної реабілітації, оскільки його важливим механізмом залишається забуття і "відпущення гріхів".

Особливо потужним механізмом соцієтального компонента реабілітації стають сімейні відносини, оскільки тільки в колі близьких людей, в першу чергу, здійснюється повернення учасника збройного конфлікту до норм мирного життя. Однак саме спілкування з ним може бути психотравмуючим фактором для оточуючих, які в цьому випадку теж потребують реабілітації.

Вперше "життєві прояви" "в'єтнамського синдрому" були описані американськими фахівцями. Після 1975 року кількість самогубств серед ветеранів В'єтнаму перевищила кількість загиблих на самій війні втричі. За офіційними даними в США від 54 до 180 тис. ветеранів

В'єтнамської війни в різний час покінчили життя самогубством (кількість загиблих американців у В'єтнамській війні становить 58 тис.). 20% всіх ветеранів у перші роки після повернення мали труднощі пристосування до цивільного життя. За різними даними від 35 до 43% ветеранів мали різні нервово-психічні розлади. 25% мали серйозні сімейні проблеми (38% тих, хто одружився до своєї участі у війні, розлучилися в перші шість місяців після повернення). За іншими даними до початку 90-х років рівень розлучень становив понад 90%. Суїцидальна поведінка відзначалася у 23% ветеранів, що на 33% більше, ніж у їхніх однолітків. Смертність у ветеранів у 1,5 рази більша, з ними відбувається на 93% більше нещасних випадків. 1/3 ув'язнених в американських тюрмах — ветерани В'єтнаму. Сьогодні 800 тис. ветеранів В'єтнаму страждають на неврологічні розлади. Від 30 до 80% зловживають алкоголем і наркотиками, що вдвічі вище, ніж у цілому по популяції.

Певний досвід соціальної реабілітації військовослужбовців — учасників локальних збройних конфліктів накопичено і в інших країнах. Так, наприклад, законодавство Республіки Білорусь передбачає створення етапів (фаз) реабілітації, закріплених за певними міністерствами: медична, медико-професійна, професійна та соціальна реабілітація. Подібні підходи, спрямовані на відновлення працездатності та забезпечення рівних можливостей для повної участі в житті суспільства, формувалися і в країнах Центральної Азії, проте в умовах сучасних економічних викликів реалізація цих програм стикається зі значними труднощами.

За кордоном увага до проблеми реабілітації особливо посилилася після Другої світової війни, що залишила величезну кількість як фізичних інвалідів, так і людей з порушеними соціальними пріоритетами, установками та цінностями. Однак у повоєнні роки мова йшла головним чином про реабілітацію хворих і поранених. Пізніше в розвинених країнах встало питання про застосування методів реабілітації для більш широкого кола осіб, що включало відновлення соціального, соціально-особистісного та соціально-психологічного потенціалу людини.

Якщо диференціювати окремі етапи реабілітації, в тому розумінні, як це прийнято на Заході, то слід розрізнити два основних: медичну (лікувальну) реабілітацію і соціально-професійну. Досвід соціальної реабілітації учасників локальних збройних конфліктів у США є на сьогоднішній день найбільш прогресивним. Створення соціально-реабілітаційних служб безпосередньо в зоні конфлікту дозволяє набагато зменшити чисельність ветеранів бойових дій, які страждають на розлади психіки.

Досвід країн, що досягли найбільших успіхів з соціальної реабілітації (Великобританія, Німеччина, США та ін.), показує, що для того, щоб реабілітація стала ефективною і сформувалася як система, необхідно на першому етапі організації цієї системи створити Центри соціальної реабілітації. Дані Центри доцільно призначати для клієнтів контингенту з найбільш високим ступенем десоціалізації та дезадаптації, коли на місці важко вирішувати питання медико-соціальної та професійної реабілітації.

В умовах триваючої збройної агресії проти України, зазначений зарубіжний досвід є критично важливим. Українська модель реабілітації повинна базуватися на

комплексному підході, поєднуючи медичну допомогу з потужною психосоціальною підтримкою, яка включає роботу з сім'ями ветеранів та їх реінтеграцію в територіальні громади. Важливим є створення мережі реабілітаційних центрів, які працюють за стандартами, що базуються на доказових методах психотерапії ПТСР, та забезпечують правовий захист військовослужбовців.

З метою комплексного дослідження проблеми було проаналізовано досвід учасників бойових дій, які проживають у різних регіонах України. Об'єктом дослідження виступила група ветеранів, які брали участь у локальних збройних конфліктах, включаючи досвід Афганістану та бойових дій на сході України. Дослідження охоплювало чоловіків різних вікових категорій, які в минулому були рядовими, сержантами та офіцерами.

Більшість респондентів до призову на військову службу планували пов'язати своє життя з продовженням освіти, роботою на виробництві або в сільському господарстві. Значна частина була законослухняною, мала нормальний психічний стан і виросла в звичайних сім'ях. Багато хто йшов до армії з охотою, пройшовши допризовну підготовку.

Однак у період перебування в зоні бойових дій вони зазнали комплексного впливу "стресорів бойової обстановки". Особливо гостро переживалися загибель друзів-солдатів, розлука з близькими та проблема неуставних відносин між військовослужбовцями. Усі учасники бойових дій неодноразово піддавалися обстрілам, відчували емоційне та фізичне перенапруження перед боєм, у ході бою та після нього. Більше 30% вказали на те, що почуття страху залишилося донині.

Відомо, що якщо стресові умови впливають на військовослужбовця тривалий час, то у нього може виникнути психологічне виснаження, що призводить до розвитку згодом посттравматичного стресового розладу (ПТСР). Слід зазначити, що на перше місце при ранжуванні тяжкості бойового досвіду виступають ситуації, пов'язані із загрозою для власного життя. Ситуації, пов'язані з участю в боях у населених пунктах, перебувають у рейтингу травматичності на одній з найвищих позицій.

Характерною є динаміка дії соціального механізму виправдання військових операцій. Залежно від контексту конфлікту змінюється число респондентів, які підтримують офіційні точки зору на війну. У той же час зростає частка людей, для яких противник був "кровним ворогом", що свідчить про високий рівень емоційної напруженості та формування стійких негативних установок.

Значна частина опитаних учасників бойових дій заявили про отримані поранення; частина з них вважає, що медична допомога їм була надана некваліфіковано, а деякі досі вважають лікарів одними з винуватців своїх життєвих негараздів після повернення.

Для більшості опитаних після повернення з зони бойових дій виявилось характерним неадекватне сприйняття навколишньої дійсності, що породило цілий ряд проблем (соціальних, психологічних, економічних) для їхньої адаптації та реінтеграції в соціум (т.зв. "вторинні стресогенні фактори періоду повернення до мирного життя"). Респонденти по-різному долали неприємні пси-

хологічні наслідки перебування в зоні конфлікту, найпопулярнішими способами стали важка робота ("на знос"), алкоголь. Деяким вдалося влаштуватися на роботу практично відразу після повернення. Багатьом перебування в зоні конфлікту допомогло швидко утвердитися і завоювати авторитет, проте значна частина респондентів відповіла, що цей досвід створив їм труднощі для спілкування та утвердження в новому колективі.

Значна кількість учасників бойових дій мають досить яскраво виражені акцентуації соціального світогляду, що виявляються в песимістичних оцінках реальності та надій. У формуванні самосвідомості ветеранів істотною ланкою став афективний компонент, в основі якого лежить запальність, тривожність, емоційна нестійкість, що зумовлюють порушення особистісної ідентифікації. Всі ці факти, на нашу думку, лише підтверджують необхідність розробки системи соціальної реабілітації як учасників бойових дій, так і в цілому учасників локальних збройних конфліктів в Україні.

Однією з умов, що забезпечують результативність соціальної роботи з різними категоріями населення, є розробка та впровадження сучасних технологій соціальної роботи. З їх допомогою забезпечується досягнення певних цілей, необхідних суспільних змін у ставленні до окремої людини або групи осіб, а також вдається здійснити широкий спектр соціальних, соціально-економічних, соціально-психологічних, медико-соціальних та інших заходів.

Найбільш важливими соціальними технологіями є:

- Глобальні соціальні технології, спрямовані на вирішення загальнолюдських проблем, пов'язані з оцінкою тенденцій розвитку суспільства та соціальною захищеністю.

- Інноваційні соціальні технології, що спрямовані на створення та реалізацію нововведень, ініціатив, які викликають якісні зміни в різних сферах соціального життя, призводять до раціонального використання матеріальних та інших ресурсів у суспільстві.

- Інформаційні технології — мають своїм змістом способи, прийоми, оптимізацію самого інформаційного процесу.

- Інтелектуальні технології — спрямовані на розвиток і стимулювання розумової діяльності людей, розвиток їхніх творчих здібностей.

Теорія і практика в Україні та за кордоном виявили цілий ряд напрямків соціальної роботи з різними групами населення: соціальна діагностика та соціальна профілактика, соціальний нагляд та соціальна корекція, соціальна терапія та соціальна адаптація, соціальна реабілітація та соціальне забезпечення, соціальне страхування та соціальне обслуговування, соціальна опіка та соціальна допомога, соціальне консультування та соціальна експертиза, соціальне попечительство та соціальне нововведення, соціальне посередництво та подвижництво. Особливу роль у здійсненні соціальної роботи з різними категоріями населення відіграють територіальні соціальні служби.

Соціальна реабілітація учасників збройних конфліктів — проблема всього українського суспільства в цілому. Останнім часом вона постійно розглядається на державному рівні і все більшою мірою стає найважливішим пріоритетом соціальної політики держави.

Однак, існуючі на сьогоднішній момент реабілітаційні установи в більшості своїй потребують модернізації для забезпечення комплексної реабілітації: не укомплектовані необхідними кадрами, кадри не проходять спеціальної підготовки та навчання за проблемою реабілітації, установи потребують додаткового фінансування, технічного оснащення, не адаптовані до потреб осіб з фізичними обмеженнями; недостатньо уваги приділяється організації дозвілля реабілітованих та їх залученню до спортивно-оздоровчих заходів.

Апробація технологій соціальної реабілітації військовослужбовців — учасників збройних конфліктів в сучасному українському суспільстві вимагає створення ефективної, динамічно розвивається системи соціальної адаптації та реабілітації військовослужбовців, здатної оперативно і гнучко перебудувати свої структурні підрозділи з метою найкращого втілення в життя соціальної політики держави через розгалужену мережу органів державної соціальної служби, місцевого самоврядування, громадських організацій.

До числа найважливіших завдань державної реабілітаційної політики щодо учасників збройних конфліктів та членів їхніх сімей необхідно віднести наступні:

1. Незагальмовані розробка та прийняття законодавчих актів, спрямованих на захист громадян, які брали участь у бойових діях, найбільш повна та адекватна реалізація їх положень.

2. Визначення пріоритетних напрямків державної реабілітаційної політики та роботи служб соціального захисту щодо конкретних категорій учасників конфліктів.

3. Знаходження додаткових джерел фінансування місцевих програм соціального захисту та реабілітації, ефективних механізмів акумуляції коштів та їх адресної реалізації.

4. Визначення та відпрацювання шляхів психологічної та психофізіологічної реабілітації різних категорій учасників збройних конфліктів.

5. Подальше вдосконалення структури, форм роботи діючих служб, умов їх життєдіяльності в контексті соціально-економічних викликів.

6. Відкритість соціальної реабілітаційної політики — реалізація цього принципу повинна проявлятися в озайомленні якомога більшого числа учасників конфліктів та членів їхніх сімей з новими законодавчими та програмними документами.

7. Правова гарантованість соціальної захищеності учасників збройних конфліктів, усунення суперечностей і неточностей формулювань у законодавчих та нормативних актах державної, регіональної, обласної рівнів.

Державна реабілітаційна політика щодо учасників збройних конфліктів повинна будуватися з урахуванням реальної ситуації, актуальних потреб учасників збройних конфліктів.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного аналізу напрямів державного регулювання соціальної реабілітації військовослужбовців у сучасних умовах можна зробити такі висновки:

1. Комплексний характер реабілітації: Соціальна реабілітація ветеранів не може обмежуватися лише медичним втручанням. Вона повинна являти собою цілісну систему, що охоплює медико-соціальні, психологічні,

професійно-трудові, правові та культурно-просвітницькі заходи, спрямовані на повноцінне відновлення життєдіяльності особистості.

2. Державна соціальна політика як інструмент: Відновлення соціального статусу учасників бойових дій та їх реінтеграція в цивільне життя є одним із ключових пріоритетів державної політики. Державний вплив має здійснюватися як через нормативно-правове забезпечення, так і через цільові фінансові програми та діяльність спеціалізованих територіальних соціальних служб.

3. Соціетальні механізми реабілітації: Ефективність реабілітації залежить від інтеграції управлінських рішень із соціетальними механізмами, які включають: формування суспільної свідомості щодо справедливості захисту Батьківщини, суспільне визнання (нагородження, знаки відмінності), а також підтримку з боку сім'ї та релігійних інституцій.

4. Інноваційні технології соціальної роботи: Необхідно впроваджувати сучасні інформаційні та інноваційні технології соціальної роботи, спрямовані на створення нових моделей реабілітаційних центрів, адаптованих до потреб осіб із фізичними обмеженнями та психологічними травмами.

5. Пріоритетність психологічної допомоги: З огляду на досвід зарубіжних країн (зокрема США) та аналіз потреб українських ветеранів, критично важливим напрямком є психологічна реабілітація, що має починатися безпосередньо після завершення бойових дій та бути спрямованою на нівелювання наслідків бойового стресу.

6. Удосконалення правової бази: Необхідно завершити формування правової гарантованості соціального захисту учасників збройних конфліктів, усунувши суперечності між законодавчими актами різних рівнів, а також забезпечити їх адресність та ефективну реалізацію на практиці.

Література:

1. Галунько В. М. Адміністративне право України: підручник. Київ: Право, 2024. 650 с.

2. Стеценко С. Г. Медичне право України: підручник. Київ: Всеукраїнська асоціація видавців "Правова єдність", 2019. 504 с.

3. Леонідов В. Я. Психологічна реабілітація учасників бойових дій: сучасні підходи. Військова медицина України. 2025. № 4. С. 77—83.

References:

1. Halunko, V. M. (Ed.) (2024), *Administratyvne pravo Ukrainy: pidruchnyk* [Administrative law of Ukraine: textbook], Pravo, Kyiv, Ukraine.

2. Stetsenko, S. G. (2019), *Medychne pravo Ukrainy: pidruchnyk* [Medical law of Ukraine: textbook], Vseukrainska asotsiatsiia vydavtsiv "Pravova iednist", Kyiv, Ukraine.

3. Leonidov, V. Ya. (2025), "Psychological rehabilitation of combatants: modern approaches", *Vijskova medytsyna Ukrainy*, vol. 4, pp. 77—83.

Отримано редакцією журналу / Received: 18.02.26

Процеженовано / Revised: 26.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

Г. Д. Жихар,
аспірант кафедри менеджменту організацій та управління проектами,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-7185-2887>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.375

ПОЛІТИЧНА КОМУНІКАЦІЯ ЯК ЧИННИК ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

G. Zhikhar,
Postgraduate Student of the Department of Management of Organizations and Project Management,
Y.M. Potebnia Engineering Educational and Scientific Institute of Zaporizhzhia National University

POLITICAL COMMUNICATION AS A FACTOR IN THE INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT OF PUBLIC AUTHORITY

У статті розглянуто політичну комунікацію як важливий чинник інформаційно-аналітичного забезпечення державної влади. Відзначено зростання ролі знань та інформації у сфері публічного управління на політико-управлінському рівні, що постає одним із ключових напрямів можливої політичної модернізації України в повоєнний період.

Обґрунтовано, що феномен політичної комунікації характеризує не лише джерела інформаційних контактів, а передусім унікальний тип комунікативного процесу як особливий спосіб організації соціальних взаємовідносин. У роботі проаналізовано низку моделей політичної комунікації в контексті ролі політико-управлінської еліти, яка здійснює владні повноваження не безпосередньо, а через проміжні ланки — бюрократичний апарат і засоби масової комунікації.

Підкреслено, що в сучасних умовах, особливо в умовах війни, відбувається трансформація місця й ролі комунікації у політико-управлінських процесах. У цьому контексті доведено, що управління є раціонально організованим, функціонально структурованим процесом, спрямованим на цілеспрямоване розв'язання конкретних завдань.

У ході дослідження аргументовано, що найбільш продуктивним є підхід до визначення політичного та державного управління з позицій інформаційно-комунікативної парадигми, у межах якої влада розглядається як глобальний процес багаторазово опосередкованої та ієрархізованої соціальної взаємодії, що регулює суспільні конфлікти та інтегрує людську спільноту. Синтез знань, інформації та комунікації (або знань і комунікації, оскільки інформація є складовою комунікації) становить онтологічне ядро будь-якого суспільства.

Інформаційні ресурси доцільно розглядати як такі, що складаються з двох основних компонентів: по-перше, даних (зокрема статистичних) і відомостей про події та явища — тобто того, що на рівні суспільної свідомості визначається як інформація; по-друге, інтелектуального інструментарію їх обробки та трансформації у ресурс для розроблення й реалізації політичних рішень.

Зроблено висновок, що процес публічного управління спрямований на виконання та практичну реалізацію законів і політики, проголошених вищими органами публічної влади, і передусім пов'язаний із формуванням та впровадженням відповідних державних програм.

The article examines political communication as a significant factor in the information and analytical support of public authority. The growing role of knowledge and information in the field of public administration at the political-managerial level is emphasized, which constitutes one of the key directions for the possible political modernization of Ukraine in the post-war period.

It is substantiated that the phenomenon of political communication characterizes not merely the sources of informational contacts but primarily a unique type of communicative process as a specific mode of organizing social relations. The study analyzes a number of models of political communication in the context of the role of the political and managerial elite, which exercises power not directly but through intermediary structures — the bureaucratic apparatus and the mass media.

It is highlighted that under contemporary conditions, especially in times of war, the place and role of communication in political and administrative processes are undergoing transformation. In this context, governance is demonstrated to be a rationally organized and functionally structured process aimed at the purposeful resolution of specific tasks.

The research argues that the most productive approach to defining political and public administration is grounded in the information-communication paradigm, within which power is viewed as a global process of multiply mediated and hierarchically structured social interaction that regulates social conflicts and integrates the human community. The synthesis of knowledge, information, and communication (or knowledge and communication, since information constitutes a component of communication) forms the ontological core of any society.

Information resources may be conceptualized as consisting of two main components: first, data (including statistical data) and information about events and phenomena — that which is commonly understood as information at the level of public consciousness; and second, the intellectual instruments for processing and transforming such data into a resource for the development and implementation of political decisions.

It is concluded that the process of public administration is aimed at the execution and practical implementation of laws and policies proclaimed by the highest public authorities and is primarily associated with the development and implementation of relevant state programs.

Ключові слова: інформаційно-аналітична діяльність, публічне управління інформаційною сферою, політико-управлінська еліта, інформаційна політика, інформаційне суспільство.

Key words: information and analytical activity, public administration of the information sphere, political and managerial elite, information policy, information society.

ПОСТАНОВКА НАУКОВОЇ ПРОБЛЕМИ

Створення оптимального стану для публічного управління в умовах тектонічних змін, що відбуваються сьогодні у світі, і, як наслідок, у сучасному українському соціумі, практично неможливе без опанування нових інформаційних технологій як найважливішого інструменту засвоєння знань та інформації. Стає очевидним, що політичне майбутнє країни й соціуму тісно пов'язується з їхнім інформаційним розвитком.

Безпрецедентне зростання ролі знань та інформації у сфері публічного управління на політико-управлінському рівні є одним із ключових напрямів можливої політичної модернізації країни у повоєнний період. Надати цьому процесу цілеспрямованості, раціональності та більшої ефективності можливо шляхом розроблення й реалізації науково обгрунтованої інформаційної політики держави.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ БУЛО ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМИ

Проблема інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів публічної влади стали об'єктом дослідження фахівців та практиків з публічного управління, та інших напрямків гуманітарного розвитку. Дослідженням різних аспектів формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів публічної влади займалися провідні вітчизняні фахівці, зокрема: Т. Ганцюк, С. Григораш, О. Дегтяр, І. Карпенко.

Окремі аспекти інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності органів публічної влади розглянуто у працях І.В. Рейтеровича, В.В. Степанова, С.О. Телешуна, О.Р. Титаренка та Н.П. Чалої.

Але станом на сьогодні залишається низка актуальних питань щодо підвищення якості та ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів публічної влади та ролі політичної комунікації в цьому процесі, трансформації публічного управління загалом, що зумовило вибір теми даної статті.

МЕТА СТАТТІ

Виходячи з цього метою статті є вивчення деяких аспектів публічного управління інформаційно-аналітичної діяльності органів державної влади.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Феномен політичної комунікації описує не універсальний, а унікальний тип комунікативного процесу, якому притаманні власні джерела інформаційних контактів, — особливий тип організації соціальних взаємовідносин. Такий підхід дає змогу висвітлити онтологічні засади комунікативних процесів у політичній сфері суспільного життя [1, с. 88].

Загалом політичну комунікацію, зокрема інформаційно-аналітичну діяльність, можна визначити як процес інформаційного обміну між політичними акторами, що здійснюється в ході їхніх формальних і неформальних взаємодій.

Сутнісною стороною політико-комунікаційних процесів є передача, переміщення та обіг політичної інформації — тих відомостей, якими в процесі різноманітних практик обмінюються (збирають, опрацьовують, поширюють і використовують) "джерела" та "споживачі" — індивіди, соціальні групи, верстви, класи, що взаємодіють у суспільстві. Політична інформація становить сукупність знань і повідомлень про явища, факти, події політичної сфери суспільства. За її допомогою передається політичний досвід, координуються зусилля людей, відбувається їхня політична соціалізація й адаптація, структурується політичне життя [1, с. 90].

Важливим аспектом політичної комунікації є смисловий вимір взаємовідносин між суб'єктами політики шляхом обміну інформацією в процесі боротьби за владу або її здійснення.

З використанням різних комунікативних моделей передаються три основні типи політичних повідомлень: спонукальні (наказ, переконання); власне інформативні (реальні або вигадані відомості); фактичні (відомості, пов'язані з установленням і підтриманням контакту між суб'єктами політики).

Окрім типів політичних повідомлень, у системі виділяють:

- інформаційну (її головний зміст полягає в поширенні необхідних знань про елементи політичної системи та їх функціонування);
- регулятивну (дає змогу виробити оптимальний механізм взаємодії як між елементами політичної системи, так і між політичною системою та громадянським суспільством);
- політичної соціалізації (сприяє становленню важливих і необхідних норм політичної діяльності та політичної поведінки);
- маніпулятивну (сприяє формуванню певної громадської думки з найбільш важливих політичних проблем);

— діалогову (спрямовану на формування конструктивного дискурсу в системі "суспільство — влада").

У структурі політичної комунікації можна виокремити як змістовний, ідеальний елемент, так і формальний, матеріальний (канали, засоби).

Політична, як і будь-яка інша комунікація, передбачає наявність комунікатора, повідомлення, певного каналу або засобу передавання та, зрештою, отримувача інформації. При цьому під засобами політичної комунікації ми розуміємо певні організації та інститути, що функціонують у межах соціальної й політичної систем, за допомогою яких здійснюється процес обміну інформацією.

Розрізняють два види політичної комунікації: горизонтальну, коли комунікація здійснюється між відносно близько розташованими інституційними компонентами або соціальними акторами (між різними елітними угрупованнями чи між рядовими громадянами, що взаємодіють у масових акціях), і вертикальну, коли відносини встановлюються між різними ієрархічними рівнями політичної структури [1, с. 91].

Наприклад, це відбувається у разі висунення вимог різними групами електорату до уряду, проголошення політичними партіями декларацій щодо корекції курсу соціальної політики. Під час дослідження еволюції способів політичної комунікації основний акцент робиться на аналізі комунікативних відносин між тими, хто управляє, і тими, ким управляють.

У низці моделей політичної комунікації привертає увагу роль політико-управлінської еліти, яка здійснює свою владу над рештою суспільства не безпосередньо, а через проміжні ланки — бюрократичний апарат і засоби масової комунікації [2, с. 116].

Політична комунікація поєднує в собі універсальні, загальносоціальні та власне політичні або галузеві риси.

Перший рівень властивостей відображає параметри інформаційних взаємодій, спільні як для живої, так і для неживої природи (наявність взаємодіючих сторін, каналів зв'язку, перешкод у трансляції повідомлень). Загальносоціальні характеристики політичної комунікації, надаючи взаємодіючим сторонам чіткі рольові окреслення (комунікатора і реципієнта), запроваджують особливі комунікативні одиниці спілкування (тексти) та демонструють принципове значення для налагодження взаємних контактів усвідомлених форм сприйняття інформації.

Остання інтерпретується як передумова гіпотетично можливого осмисленого контакту між політичними акторами; іншими словами, постулюється відсутність прямого зв'язку між інформацією, що отримується, й тією, що засвоюється.

Критерієм соціальності політичної комунікації виступає "відповідь" реципієнта, поява "вторинної інформації", породженої повідомленням комунікатора і такої, що встановлює осмислений контакт між ним і реципієнтом. Оскільки ж у соціальній сфері комунікація можлива лише за наявності відповідних взаємних інтересів, її слід відрізнити від "квазікомунікації", за якої сторони лише формально залучені до інформаційного обміну й не прагнуть до взаєморозуміння.

Втім це не означає, що політичні комунікації обов'язково передбачають зворотний зв'язок, на чому на-

полягав М. Дефлер, виходячи з самого факту розрізнення смислів первинного повідомлення та "відповіді" реципієнта [3, с. 53—54].

У цьому зв'язку навряд чи можна повністю погодитися з позицією низки авторів, які вбачають відмінність між комунікацією та інформаційними процесами в тому, що комунікація — це відносини суб'єкта з суб'єктом із наявністю зворотного зв'язку, двоспрямованого зв'язку, здійснюваного в режимі діалогу, тоді як інформаційні процеси є односпрямованими й діалог у них не є обов'язковим.

В історії та на практиці виявляється чимало прикладів "уніполярної" комунікативної взаємодії, коли влада лише інформує масу пасивних і зайнятих власними приватними проблемами індивідів або ухвалює політичні рішення, реалізація яких не асоціюється у свідомості людей з їхніми власними інтересами.

У сучасних умовах, особливо в умовах війни, можна з упевненістю констатувати зміну місця й ролі комунікацій у політико-управлінських процесах. Водночас, на нашу думку, цей феномен ще не знайшов достатнього висвітлення в науковій літературі.

Так, низка західних учених і досі критикує "утопію комунікації", вбачаючи її витоки в піднесенні авторитарних ідеологій і ксенофобії, та інтерпретує нові інформаційні явища в дусі традиційної ідеологічної концепції розвитку суспільства [4; 5].

Подібний підхід притаманний і деяким вітчизняним теоретикам, які за звичкою розглядають політичні комунікації як своєрідну сполучну тканину політики й управління і доволі часто — як суто технологічний процес [6, с. 57; 7, с. 214—215].

Ще більш традиційного погляду дотримуються ті дослідники, які не лише ігнорують природу сучасних зрушень в інформаційній сфері, а й намагаються інтерпретувати найскладніші інформаційно-комунікативні взаємозв'язки з жорстко ідеологічних позицій, оцінюючи зміни, що відбуваються, у межах конфронтаційної парадигми та семантики.

Дослідження форм осмислення й конструювання політичної реальності передбачає вивчення комунікативних засад політичного простору, ролі інформації в структуризації цього простору. Індивідуальна або групова політична позиція визначається не лише інституційною чи рольовою належністю, а й когнітивно-оцінними кодами (схемами класифікації), необхідними для розуміння смислу політичних дій.

Політична ідентичність виявляється як когнітивна структура уявлень політичних агентів про самих себе; при цьому такі уявлення, хоча й пов'язані з позиціями поля політики та управління, однак не є їх повною копією.

За допомогою зазначених схем "агенти класифікують самих себе й дають змогу бути класифікованими"; вони виступають своєрідними інкорпорованими "моделями" або "програмами" політичних практик, певними значеннями політичних установок, що в результаті соціалізації та засвоєння політичного досвіду стали особистісними властивостями.

Подібне структурування політичної дійсності передбачає зміну акцентів в інтерпретації владних відносин. Це дає змогу вийти за межі доволі поширених тракту-

вань влади лише як "здатності суб'єкта забезпечити підпорядкування об'єкта", що ускладнюють специфікацію політичних явищ.

В умовах недостатньої розвиненості структур громадянського суспільства, а в Україні це додатково пов'язано з бойовими діями, у влади (передусім виконавчої) з'являється можливість надмірної концентрації повноважень у сфері управління, що зумовлює згортання діалогової взаємодії та знижує ступінь впливу інститутів громадянського суспільства на ухвалення управлінських рішень.

Визначаючи концептуальні підходи до аналізу публічного управління, ролі й місця державної служби в системі "суспільство — влада", важливо виокремити сутнісні характеристики влади як соціально-політичного феномена, а також окреслити співвідношення політичного та публічного управління.

Пошуки нової раціональності у сфері владних відносин і водночас усвідомлення меж раціональності, всеохоплюваності, невикорінюваності влади та напружена увага до людини як до суб'єкта й об'єкта підпорядкування стали сьогодні однією з підстав формування значної кількості концепцій, умовно об'єднаних префіксом "пост-".

Т. Парсонс трактував владу як "узагальненого посередника" в соціальному (політичному) процесі [8, с. 15], а К. Дойч визначав владу як аналог грошей в економічному житті або як "платіжний засіб" у політиці, що спрацьовує там, де відсутнє добровільне узгодження дій [9, с. 549].

Для марксистських поглядів, що належать до цього напрямку, характерним є розуміння політичної влади як функції соціального апарату певного класу, який формує суспільні відносини, що зумовлюють його здатність нав'язувати свою волю іншому класу (або суспільству загалом) і тим самим забезпечувати власне соціальне панування.

Системний підхід до визначення сутності влади найяскравіше виявлений у постструктуралістських теоріях (П. Бурдьє [9], М. Фуко [10]). В останніх варіантах влада інтерпретується як певна модальність спілкування, "відношення відносин", споконвічно притаманне всьому соціальному, не локалізоване в просторі й таке, що не може належати жодному з конкретних суспільних суб'єктів.

М. Фуко зазначав, що "влада всюдишча не тому, що вона охоплює все, а тому, що вона походить звідусіль" [10, с. 97]. За такого підходу влада, по суті, ототожнюється не лише з усіма політичними, а й із усіма соціальними відносинами загалом. Ані в суспільстві, ані в політиці не визнається нічого такого, що могло б виходити за межі влади.

Згідно з ідеями М. Фуко, соціальні та політичні інститути є не джерелом панування над людьми, а, навпаки, кінцевим результатом реалізації різноманітних форм панування [10, с. 114].

У цьому контексті управління є більш раціональним процесом, тобто функціонально організованим і таким, що цілеспрямовано розв'язує конкретні завдання.

На нашу думку, більш продуктивним є підхід до визначення політичного та державного управління з позицій інформаційно-комунікативного підходу, в межах якого

влада розглядається як глобальний процес багатозово опосередкованого й ієрархізованого соціального спілкування, що регулює суспільні конфлікти та інтегрує людську спільноту. Синтез знань, інформації та комунікації або знань і комунікації (оскільки "інформація" входить до "комунікації") становить онтологічне ядро будь-якого суспільства.

Французький філософ постмодернізму Ж. Бодріяр сформулював комунікативний закон, згідно з яким "маси" несуть у собі "електрику соціального й політичного" [11, с. 32]. Він доводить, що маса постає такою, що коливається між апатією, пасивністю та нестримною спонтанністю. Проте в "маси" завжди зберігається потенційна енергія, запас соціальної активності: сьогодні маса — мовчазний об'єкт; завтра ж, коли вона візьме слово й перестане бути "мовчазною більшістю", — головна дійова особа історії" [11, с. 44]. І саме інформація є тією безоднею, "у якій зникає сенс". "Яким би не був її зміст — політичним, педагогічним, культурним, — саме вона покликана передавати сенс, утримувати маси в полі сенсу".

Інший французький соціолог П. Бурдьє зазначав: "Відносна незалежність політичних поглядів читачів від політичних тенденцій їхніх газет виникає тому, що, на відміну від політичної партії, газета постачає інформацію, яка не є повністю політичною (у вузькому значенні, зазвичай приписуваному цьому слову)" [12, с. 238]. П. Бурдьє безпосередньо пов'язує владу і слово: "Символічна влада є владою, що передбачає визнання, тобто незнання факту насильства, яке вона здійснює". Саме політика є тим винятковим простором, де символічна діяльність, здійснювана за допомогою знаків, є найбільш ефективною та здатною продукувати соціальні феномени [19, с. 243].

Теорія комунікативної дії Ю. Габермаса, його "дискурси" "комунікативного розуму" та теорія соціальної дії [13], комунікативно-пропагандистські правила "колективної поведінки" Г. Блумера [14], переконливі докази Н. Лумана щодо комунікативної природи влади та влади як засобу комунікації; "метаморфози влади" та її інформаційна складова в концепції Е. Тоффлера [15]; уявлення про комунікацію як чинник формування натовпу. У всьому цьому різноманітті свого розвитку набули ідеї Н. Вінера, які сформували парадигмальну основу "науки про комунікацію", точніше — науки про "соціальну інформацію та комунікацію" [16].

У контексті інформаційно-комунікативного підходу політичне управління розуміється як "функціонування в суспільстві таких політичних механізмів, у яких суб'єкти й об'єкти пов'язані відносинами управління, влади та зворотного зв'язку. До них належать відносини політичної влади й політичного зворотного зв'язку, що виникають у межах публічного управління, а також відносини підпорядкування в інших організаційних структурах суспільства, включених у політичний процес" [16, с. 98—99].

У політичному управлінні компонентом прямого зв'язку — впливу керуючої підсистеми на керовану — є влада. До керованої підсистеми застосовним є поняття суб'єкта, і в політичній владі суб'єкт управління одночасно стає й об'єктом політики. Здійснення політичної влади і є політикою. Одним зі способів реалізації зво-

ротного зв'язку виступає інформаційно-аналітичне забезпечення політичного управління. На його основі суб'єкт ухвалює управлінське рішення та надсилає коригувальну інформацію, приводячи об'єкт в оптимальний стан [16, с. 116—117].

Становлення громадянського суспільства та правової держави в повоєнній Україні, рух у напрямі постбюрократичної держави нерозривно пов'язані зі зміною принципів організації й функціонування органів державної влади.

Останнім часом широкого визнання набула теорія сервісної держави, згідно з якою держава розглядається передусім як постачальник послуг, споживачами яких є інститути громадянського суспільства, громадяни, бізнес. Водночас виникає потреба принципової зміни системи та принципів діяльності органів державної влади; дедалі частіше для визначення сучасних завдань публічного управління використовується термін "державний менеджмент", чим акцентується потреба в сучасних технологіях і зростаюча роль ринкових відносин у державному секторі [16, с. 322—324].

Перехід до державного менеджменту означає відхід від традиційного інституційного підходу в бік вивчення реально діючих процедур управління, програмно-цілового та процесного підходів. Менеджеризм у своїй основі ґрунтується на таких концептуальних принципах:

- орієнтації на клієнта, включно з розширенням зони відповідальності органів державної влади та службовців;

- оцінюванні діяльності державних структур, орієнтації на досягнення результатів, модернізації бюджету, системи управління персоналом і системи контролю, що передбачають персональну відповідальність за якість роботи, встановлювану через оцінку результатів діяльності;

- приватизації окремих напрямів державної діяльності агентствами, децентралізації управління, розширенні інноваційних методів управління.

ВИСНОВКИ

Таким чином значення інформаційних ресурсів у процесі управління підкреслює той факт, що сам цей процес може бути представлений як процес збирання інформації та її аналітичної обробки. Знання як ресурс влади становлять не лише певний огляд інформації, а й систему організації цієї інформації, що дає змогу за потреби користуватися її конкретною частиною, а головне — знання виступають як сукупність інструментів обробки будь-якої інформації.

Інформаційні ресурси можна уявити як такі, що складаються з основних компонентів: по-перше, даних (наприклад, статистичних), відомостей про події, явища — усього того, що на рівні суспільної свідомості й називається інформацією; по-друге, інтелектуального інструментарію обробки цих даних і відомостей із перетворенням їх на ресурс для розроблення та реалізації політичного рішення.

Процес публічного управління спрямований на виконання та втілення в життя ухвалених законів і політики, проголошеної вищою публічною владою, і пов'язаний насамперед із формуванням та реалізацією необхідних державних програм.

Література:

1. Акаймова А. Політична комунікація як процес взаємодії політичних суб'єктів. Політичний менеджмент. 2011. № 1. С. 87—91.
2. Крюков О. І. Політико-управлінська еліта України як чинник державотворення: монографія / за наук. ред. Е. А. Афоніна. Київ: Вид-во НАДУ, 2006. 252 с.
3. De Fleur M. Theories of Mass Communication. N.Y.: David McKay Company Ltd., 1972. 368 p.
4. Bourdieu P. Distinction. A social critique of the judgement of taste. London, 1994.
5. Dance F. The Concept of Communication. Journal of Communication. 1970. № 20. P. 201—210.
6. Вовканич С. Глобалізація інформаційного простору та соціогуманістичний імператив нового тисячоліття. Збірник праць кафедри української преси. 2000. Вип. 3. С. 53—59.
7. Етнополітичні чинники консолідації сучасного українського суспільства / ред. кол. О. Рафальський, В. Войналович, М. Рябчук. Київ: ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України. 2020. 336 с.
8. Кондов К. В. Концепція соціального контролю в теорії соціальних систем Толкотта Парсонса. Український соціум. 2017. Вип. 3, № 62. С. 9—19. <https://doi.org/10.15407/socium2017.03.009>.
9. Дойч К. Народи, нації та комунікація. Націоналізм. Антологія / упоряд. О. Проценко, В. Лісовий. Київ: Смолоскип, 2000. С. 546-566.
10. Фуко М. Наглядати й карати: народження в'язниці / пер. з фр. П. Тарашук. Київ: Основи, 1998. 392 с.
11. Бодріяр Ж. Символічний обмін і смерть / пер. Л. Кононовича. Львів: Кальварія, 2004. 376 с.
12. Bourdieu Pierre. Distinction: A social critique of the judgement of taste. Harvard University Press. 1984. 614
13. Габермас Ю. Комунікативна дія і дискурс — дві форми повсякденної комунікації. Першоджерела комунікативної філософії / пер. з англ. Л. А. Ситниченко. Київ: Либідь, 1996. С. 84—90.
14. Ковалевський В. Блумер Герберт. Політична енциклопедія / редкол.: Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. Київ: Парламентське видавництво, 2011. С. 68.
15. Тоффлер Е. Третя Хвиля / пер. з англ. А. Євса. Київ: Вид. дім "Всесвіт", 2000. 480 с.
16. Wiener Norbert. Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine. Paris-Cambridge, Mass., 1948. 194 p.
- the new millennium", Collection of works of the Department of Ukrainian Press, vol. 3, pp. 53—59.
7. Rafalsky, O., Voynalovich, V., and Ryabchuk, M. (2020), Etnopolitychni chynnyky konsolidatsii suchasnoho ukrainskoho suspilstva [Ethnopolitical factors of consolidation of modern Ukrainian society], I.F. Kuras Institute of Physics and Technology of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine.
8. Kondov, K.V. (2017), "The concept of social control in Talcott Parsons' social systems theory", Ukrainian Society, vol. 3, no. 62, pp. 9—19. <https://doi.org/10.15407/socium2017.03.009>.
9. Doich, K. (2000), "Peoples, nations and communication", Nationalism. Anthology, pp. 546—566, Smolokyp, Kyiv, Ukraine.
10. Foucault, M. (1998), Nahliadaty y karaty: narodzhennia viaznytsi [To supervise and punish: the birth of the prison], Osnovy, Kyiv, Ukraine.
11. Baudrillard, J. (2004), Symvolichnyi obmin i smert [Symbolic Exchange and Death], Kalvariya, Lviv, Ukraine.
12. Bourdieu, Pierre. (1984). Distinction: A social critique of the judgement of taste, Harvard University Press, Cambridge, USA.
13. Habermas, Ju. (1996), Komunikativna diia i dyskurs — dvi formy povsiakdennoi komunikatsii [Communicative action and discourse — two forms of everyday communication], Sources of communicative philosophy, pp. 84—90, Lybid, Kyiv, Ukraine.
14. Kovalevskiy, V. (2011), Bloomer Herbert, Political Encyclopedia, pp. 68, Parlament Publishing House, Kyiv, Ukraine.
15. Toffler, E. (2000), Tretia Khvyliya [The Third Wave], Vsesvit Publishing house, Kyiv, Ukraine.
16. Wiener, Norbert. (1948), Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine, Mass, Paris-Cambridge, French.

Отримано редакцією журналу / Received: 20.02.26

Процеженовано / Revised: 02.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

References:

1. Akaïmova, A. (2011), "Political communication as a process of interaction between political subjects", Politychnyi menedzhment, vol 1, pp. 87—91.
2. Kriukov, O.I. (2006), Polityko-upravlinska elita Ukrainy yak chynnyk derzhavotvorennia [The political and administrative elite of Ukraine as a factor in state formation], Vydavnytstvo NADU, Kyiv, Ukraine.
3. De Fleur, M. (1972), Theories of Mass Communication, David McKay Company Ltd, N.Y., USA.
4. Bourdieu, P. (1994), Distinction. A social critique of the judgement of taste. London, UK.
5. Dance, F. (1970), "The Concept of Communication", Journal of Communication, vol. 20, pp. 201—210.
6. Vovkanych, S. (2000), "Globalization of the information space and the socio-humanistic imperative of

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

Д. В. Бондарчук,
аспірант кафедри глобальної та національної безпеки,
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7078-5535>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.381

ОЦІНКА РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В ПОДАТКОВОМУ КОНТРОЛІ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА В УКРАЇНІ

D. Bondarchuk,
Postgraduate student, Department of Global and National Security, Educational and Scientific Institute
of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv

ASSESSMENT OF THE RISK-ORIENTED APPROACH IN TAX CONTROL: THEORY AND PRACTICE IN UKRAINE

Статтю присвячено комплексному аналізу ризик-орієнтованого підходу як сучасного інструменту податкового контролю в умовах трансформації податкового адміністрування в Україні. Досліджено генезис поняття "ризик-орієнтований підхід" у сфері податкового адміністрування, проаналізовано його теоретичні засади та міжнародні підходи до управління податковими ризиками. Обґрунтовано, що ризик-орієнтований підхід у податковому контролі доцільно розглядати як систематичний, безперервний процес діяльності органів податкового контролю, спрямований на ідентифікацію, аналіз, оцінювання та систематизацію ризиків несплати податків і зборів, а також на розробку та застосування проактивних (попереджувальних) і реактивних (корегувальних) заходів впливу на платників податків з метою стимулювання добровільного та добросовісного дотримання податкового законодавства. Здійснено аналіз чинної нормативно-правової бази управління податковими ризиками, зокрема положень Податкового кодексу України та підзаконних актів, що регламентують діяльність органів податкового контролю. Окрему увагу приділено дослідженню експериментального проєкту з функціонування системи управління податковими ризиками (комплаєнс-ризиками) в Державна податкова служба України, у межах якого обґрунтовано поділ управління податковими ризиками на стратегічний, тактичний та оперативний рівні. Встановлено, що на сучасному етапі ризик-орієнтований підхід у податковому контролі в Україні застосовується фрагментарно, зокрема у механізмах автоматизованого моніторингу податкових накладних/розрахунків коригування в Єдиному реєстрі податкових накладних та під час формування планів-графіків проведення планових податкових перевірок. Виявлено основні проблеми його практичної реалізації, серед яких обмеженість аналітичних даних, недостатня інтеграція державних реєстрів, недосконалість критеріїв ризиковості та інституційні обмеження міжвідомчої взаємодії. На основі аналізу міжнародного досвіду (зокрема практик країн ЄС) обґрунтовано напрями вдосконалення застосування ризик-орієнтованого підходу у сфері податкового адміністрування в Україні. Запропоновано посилення аналітичної спроможності податкових органів, розширення доступу до державних інформаційних ресурсів, нормативне закріплення принципів ризик-орієнтованого податкового контролю та адаптацію успішних міжнародних практик з урахуванням національних особливостей.

The article is devoted to a comprehensive analysis of the risk-oriented approach as a modern instrument of tax control in the context of the transformation of tax administration in Ukraine. The relevance of the study is driven by the need to ensure stable tax revenues to the state budget amid a full-scale war, economic turbulence, a decline in the solvency of business entities, and, at the same time, the necessity to preserve a favorable business climate. The paper examines the genesis of the concept of the "risk-oriented approach" in the field of tax administration and analyzes its theoretical foundations and international approaches to tax risk management. It substantiates that the risk-oriented approach in tax control should be regarded as a systematic, continuous process of activity of tax control authorities aimed at identifying, analyzing, assessing, and systematizing the risks of non-payment of taxes and fees, as well as at developing and applying proactive (preventive) and reactive (corrective) measures of influence on taxpayers in order to stimulate voluntary and good-faith compliance with tax legislation. An analysis of the current regulatory and legal framework for tax risk management is carried out, in particular the provisions of the Tax Code of Ukraine and subordinate legal acts regulating the activities of tax

control authorities. Special attention is paid to the study of the experimental project on the functioning of the tax risk management system (compliance risks) within the State Tax Service of Ukraine, which substantiates the division of tax risk management into strategic, tactical, and operational levels. It is established that at the present stage the risk-oriented approach in tax control in Ukraine is applied fragmentarily, in particular through the mechanisms of automated monitoring of tax invoices/adjustment calculations in the Unified Register of Tax Invoices and during the formation of schedules for planned tax audits. The main problems of its practical implementation are identified, including limited availability of analytical data, insufficient integration of state registers, imperfections of risk assessment criteria, and institutional constraints on interagency interaction. Based on the analysis of international experience (in particular, the practices of EU countries), directions for improving the application of the risk-oriented approach in the field of tax administration in Ukraine are substantiated. The study proposes strengthening the analytical capacity of tax authorities, expanding access to state information resources, legally enshrining the principles of risk-oriented tax control, and adapting successful international practices with due regard to national specificities.

Ключові слова: податкова система, податкове адміністрування, податковий контроль, податковий ризик, ризик-орієнтований підхід, управління податковими ризиками.

Key words: tax system, tax administration, tax control, tax risk, risk-oriented approach, tax risk management.

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

В умовах введення повномасштабної війни проти агресора держава Україна потребує стабільного функціонування економічної складової держави. Податкові надходження є основним джерелом фінансування державних функцій, що потребує належний рівень податкового контролю з боку держави. Для України здійснення ефективного податкового контролю є надзвичайно важливим аспектом функціонування податкової системи, оскільки в умовах ведення повномасштабної війни, руйнувань енергосистеми, нанесення неоціненної шкоди бізнесу та рівню платоспроможності платників податків в цілому, завданням податкового контролю є забезпечення правильності нарахування, повноти і своєчасності сплати податків і зборів, а також дотримання іншого законодавства, контроль над дотриманням якого покладено органи Державної податкової служби України (далі — ДПС). Водночас, метою застосування ризик-орієнтованого підходу у податковому контролі є забезпечення балансу між податковими надходженнями до Державного бюджету України та бізнес-кліматом в Україні і недопущенням надмірного податкового тиску на платників податків.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останні роки зростає інтерес науковців до можливих шляхів вдосконалення, реформування, адаптації заходів податкового контролю в умовах повномасштабного вторгнення. Саме описані вище загрози і викликають підвищену наукову цікавість до даної теми. Зокрема, сутність податкових ризиків досліджувалась В. Тарашенко [1], Г. Гришук, А. Пономаренко, К. Почкай [2] висували, що ризик орієнтована модель податкового контролю є ефективним інструментом забезпечення податкових надходжень, хоча і потребує вдосконалення, з огляду на неналежне використання аналітичних матеріалів. Також К. Смирна [3] зауважує

не лише на фіскальному характеру податкового контролю, а й на регулятивному, що забезпечує добровільну сплату податків та зборів у повному обсязі.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — дослідити теоретичні засади використання ризик-орієнтованого підходу у сфері податкового контролю, визначити особливості функціонування такого підходу в Україні, описати негативні його складові, запропонувати шляхи його вдосконалення на основі проаналізованих даних та позитивного міжнародного досвіду.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ризик-орієнтований підхід побудований на концепції концентрації контролюючих заходів на платниках податків з підвищеною ймовірністю порушення податкового законодавства, що призводять до найбільших втрат від недоотримання бюджетом податкових надходжень. В сучасній науковій літературі термін "податковий ризик" тлумачиться як ймовірність виникнення втрат бюджету внаслідок недотримання платником податків вимог законодавства або використання агресивних схем податкового планування. У Податковому кодексі України (далі — ПК України) [4] наведено точне та конкретне визначення терміну "податковий ризик" як ймовірність невиконання платником податків податкового обов'язку щодо взяття його на облік як платника податків, реєстрації платником окремих видів податків, подання (своєчасного подання) податкової звітності, декларування (повного декларування), сплати (своєчасної та повної сплати) платником податків податкових зобов'язань, інших податкових обов'язків, невиконання платником податків іншого законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на контролюючі органи.

Разом з цим, ПК України як головним законодавчим актом у сфері оподаткування не передбачається, що податковий контроль в Україні здійснюється на базі ризик-оріє-

тованого підходу. Для дослідження особливостей функціонування ризик-орієнтованого підходу у податковому контролі в Україні слід чітко розуміти, за допомогою яких саме способів та заходів здійснюється податковий контроль.

Так, відповідно до статті 62 ПК України [4] податковий контроль здійснюється шляхом:

- ведення обліку платників податків;
- інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності контролюючих органів;
- перевірок та звірок відповідно до вимог цього Кодексу, а також перевірок щодо дотримання законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на контролюючі органи, у порядку, встановленому законами України, що регулюють відповідну сферу правовідносин;
- моніторингу контрольованих операцій та опитування посадових, уповноважених осіб та/або працівників платника податків;
- обліку та моніторингу діяльності фінансових агентів.

В свою чергу, в міжнародній економічній літературі організації ризик-орієнтований підхід визначається як систематичний процес, у якому податкова адміністрація робить усвідомлений вибір щодо того, які заходи використовувати, виходячи зі знань усіх платників податків та їх поведінки, пов'язаних з наявними можливостями, для ефективного стимулювання дотримання вимог та запобігання недотриманню [5].

Фундаментальним нормативно-правовим актом в українському законодавстві у сфері застосування ризик-орієнтованого підходу у сфері податкового контролю є Постанова Кабінету Міністрів України від 24.07.2024 № 854 про затвердження Порядку реалізації експериментального проєкту щодо функціонування системи управління податковими ризиками (комплаєнс-ризиками) в Державній податковій службі (далі — Порядок № 854) [6].

Відповідно до Порядку № 854 передбачається, що при Державній податковій службі створюється експертний колегіальний орган для координації процесу управління податковими ризиками та організації проведення даного експерименту. Також передбачається, що управління податковими ризиками здійснюватиметься на трьох рівнях: стратегічному, тактичному та оперативному. На стратегічному рівні функції податкового комплаєнсу здійснюватимуться Головою ДПС (або особою, що виконує її функції) та експертною комісією шляхом схвалення загального, операційного, сегментарних та секторальних планів; переліку платників податків, що мають найвищий податковий ризик; забезпечення інформаційно-аналітичних матеріалів щодо податкових ризиків платників податків та контроль за виконанням перерахованих вище планів.

На тактичному рівні виконання податкового комплаєнсу забезпечуватимуть структурні підрозділи ДПС, основними завдання яких є забезпечення аналітичної підтримки, здійснення аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів середовища, що впливають як на контролюючий орган, так і на платників податків, формування пропозицій щодо пріоритетних напрямків податкового комплаєнсу, проведення ідентифікації, аналізу та оцінювання податкових ризиків, погодження алгоритмів оцінювання податкових ризиків тощо. Варто розуміти, що вся аналітична діяльність здійснюватиметься саме на тактичному рівні. Відтак, важливо згадати, що Порядком № 854 передбачаються принципи та прикладні механізми такої діяльності. Зокрема, але не виключно, слід наголосити на SWOT-аналізі (Strengths,

Weaknesses, Opportunities, Threats) та PESTEL-аналізі (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal). Таким чином, органи податкового контролю передбачатимуть всі чинники як внутрішні, так і зовнішні, що впливатимуть на формування податкових ризиків, що підвищить рівень їх об'єктивності.

На основі проведеного аналізу вже на оперативному рівні територіальними органами ДПС та їх структурні підрозділи здійснюватимуть безпосередньо податковий контроль. Це виражатиметься у здійсненні як роактивних (сприятливих), так і реактивних (корегувальних) заходів реагування на податкові ризики. Проактивними (сприятливими) заходами або попереджувальними вважатимуться дії консультативного, допоміжного та/або сервісного характеру платникам податків без примусу. Передбачається, що такі заходи позитивно сприятимуть дотриманню податкового законодавства та попереджатимуть порушення. Реактивними ж заходами вважатимуться контрольно-перевірочні дії, заходи примусового погашення податкового боргу тощо, тобто такі дії та заходи, які не залежать від волі платника податків та провадяться вже внаслідок можливого вчинення порушення податкового законодавства. Метою даних заходів є корегування податкових показників та застосування штрафних санкцій, що в свою чергу є одним із запобіжників від можливого вчинення порушення податкового законодавства в майбутньому.

В загальному можна констатувати, що такий ризик-орієнтований підхід, що передбачений Порядком № 854, спрямований на підвищення ефективності заходів податкового контролю шляхом здійснення збору інформації, формулювання алгоритмів оброблення даної інформації, формування чітких, прозорих та зрозумілих критеріїв щодо податкових ризиків, концентрації обмеженого ресурсу органів ДПС на тих сферах та платниках податків, щодо яких існують найвагоміші ризики втрати податкових надходжень.

Також слід відмітити, що проявом застосування ризик-орієнтованого підходу є використання автоматизованого моніторингу відповідності податкової накладної/розрахунку коригування критеріями оцінки ступеня ризиків (автоматизований моніторинг) при реєстрації податкових накладних/розрахунків коригування з податку на додану вартість в Єдиному реєстрі податкових накладних (далі — ЄРПН), що передбачено Порядком з питань зупинення реєстрації податкової накладної/розрахунку коригування в Єдиному реєстрі податкових накладних, затвердженому Постановою Кабінету Міністрів України від 11.12.2021 № 1165 (далі — Порядок № 1165) [7].

Порядком № 1165 передбачено функціонування автоматизованого моніторингу, який на основі аналітичних даних та податкової інформації, а також закладених даних в математичний алгоритм в автоматичному режимі здійснює зупинення реєстрації податкових накладних/розрахунків коригування в ЄРПН з метою недопущення розповсюдження безпідставного податкового кредиту з податку на додану вартість. Розповсюдження такого податкового кредиту очевидно є одним з податкових ризиків, оскільки може призводити до безпідставного заниження об'єкту оподаткування з податку на додану вартість, недоотримання податкових надходжень з податку на додану вартість як найбільш бюджетонаповнюючого податку. У разі виявлення даною системою передбачених Порядком № 1165 критеріїв відбувається зупинення реєстрації таких податкових накладних/

розрахунків коригування питання щодо їх розблокування вирішується колегіальними комісіями, створеними при територіальних органах ДПС.

Система автоматизованого моніторингу реєстрації податкових накладних функціонує з 2019 року та неодноразово зазнавала змін та доопрацювань в частині вдосконалення аналітичних даних, які є маркерами наявності податкових ризиків, підтриманні рівня правової визначеності для платників податків шляхом конкретизації та точності критеріїв, які є підставою для зупинення реєстрації податкових накладних, з метою послаблення тиску на платників податку на додану вартість (рис. 1).

Можна констатувати, що ризик-орієнтований підхід у податковому контролі в Україні наразі використовується лише при застосуванні порядку зупинення реєстрації податкових накладних/розрахунків коригування в ЄРПН та при формуванні планів-графіків проведення планових податкових перевірок платників податків. Слід враховувати успішні міжнародні практики, які розроблені відповідно до особливостей країни, сфери діяльності, регіону, менталітету тощо. Зокрема, в Італії [5] розроблено методологію APPLE як інструмент перехресної перевірки всіх доступних податковим органам даних з усіх державних реєстрів з метою виявлення платників податків, які не декларують доходи. Тобто, податкові органи Італії шукають ознаки економічної діяльності, яка не є задекларованою.

Наприклад, надмірний розмір комунальних послуг, володіння комерційними транспортними засобами тощо. Водночас з цим, перевіряється наявність речей розкоші, для прикладу дороговартісні автомобілі, значні фінансові інвестиції чи володіння нерухомістю. Таким чином, податкові органи відбирають більш ризиковані верстви населення. Також для прикладу у Данії оренда нерухомості та транспорту є найбільш використовуваними формами економіки спільного використання. Оцінюється, що загальна вартість транзакцій у сфері оренди нерухомості та транспорту за 2015 рік становила 57-84 млн євро. З метою встановлення контролю за даною сферою, данським законодавцем досягнуто компромісу шляхом пропонування платникам податків зниженої ставки на дохід, отриманий від передачі в оренду нерухо-

мості чи транспорту, у разі якщо, такі правовідносини відбуваються за участі третьої особи — цифрової платформи, яка в свою чергу є податковим агентом для таких платників податків, і передає відомості про такі правовідносини до податкових органів Данії. Відтак, у травні 2018 року між уповноваженими податковими органами Данії та платформою Airbnb укладено угоду про обмін інформацією.

Схема руху ПН/РК при автоматизованому моніторингу відповідності критеріям оцінки ступеня ризиків

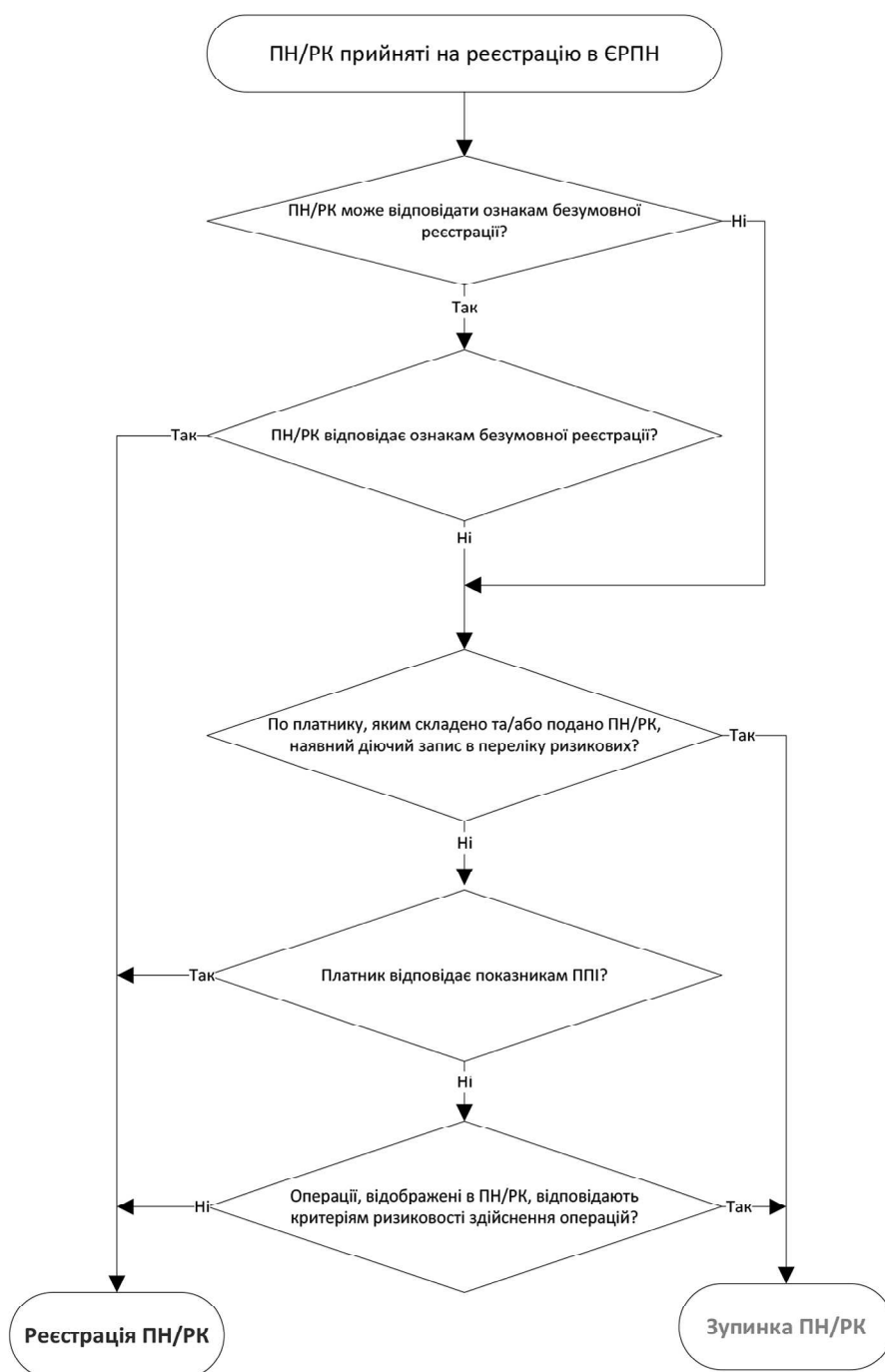


Рис. 1. Схема руху податкової накладної/розрахунку коригування при автоматизованому моніторингу відповідності критеріям оцінки ступеня ризиків

Джерело: сформовано на основі [7].

ВИСНОВКИ

Отже, ризик-орієнтований підхід у сфері податкового контролю є методологічно обґрунтованим та потенційно ефективним інструментом модернізації податкового адміністрування в Україні. Водночас сучасний стан його впровадження характеризується фрагментарністю та нерівномірністю застосування, що зумовлено сукупністю нормативних, інституційних та аналітичних проблем.

Нормативні проблеми полягають насамперед у відсутності системного закріплення ризик-орієнтованого підходу як базового принципу здійснення податкового контролю на рівні Податкового кодексу України. Чинне законодавство містить лише окремі елементи управління податковими ризиками, що реалізуються через підзаконні нормативно-правові акти та експериментальні механізми. Такий підхід створює ризики правової невизначеності для платників податків, обмежує сталість правозастосовної практики та ускладнює формування єдиної методології ризик-орієнтованого податкового контролю.

Інституційні обмеження пов'язані з особливостями організаційної взаємодії суб'єктів публічної влади. Попри наявність формалізованих процедур управління податковими ризиками, податкові органи залишаються обмеженими у доступі до інформаційних ресурсів інших державних органів, що знижує повноту та об'єктивність оцінювання податкових ризиків. Недостатній рівень міжвідомчої координації, фрагментованість державних реєстрів і відсутність сталої системи обміну даними істотно зменшують ефективність навіть наявних інструментів ризик-менеджменту.

Аналітичні дефіцити проявляються у недостатньому використанні масивів податкової інформації, обмеженому застосуванні сучасних методів аналізу даних та формалізованих моделей оцінювання ризиків. Наявні аналітичні інструменти здебільшого орієнтовані на виявлення окремих типових порушень і не забезпечують комплексного прогнозування податкової поведінки платників податків. Це зумовлює переважання реактивних заходів податкового контролю над проактивними та превентивними.

Результати дослідження дозволяють стверджувати, що ключовою перешкодою ефективного впровадження ризик-орієнтованого підходу є не відсутність нормативних чи технічних інструментів, а обмежена інтеграція аналітичних даних і недостатній рівень міжвідомчої взаємодії. За умов належної координації, обміну інформацією та уніфікації підходів до аналізу ризиків наявні механізми податкового контролю могли б функціонувати значно ефективніше без посилення фіскального тиску на платників податків.

Узагальнюючи, доцільним є подальший розвиток ризик-орієнтованого підходу шляхом нормативного закріплення його принципів у податковому законодавстві, інституційного посилення міжвідомчої взаємодії та підвищення аналітичної спроможності податкових органів. Такий підхід сприятиме формуванню збалансованої моделі податкового контролю, орієнтованої не лише на фіскальний результат, а й на довгострокове стимулювання добровільного та добросовісного виконання податкових обов'язків.

Література:

1. Тарашенко В. Теоретико-методичні підходи до сутності податкових ризиків та їх класифікації. Український економічний часопис. 2024. Вип. 5. С. 125—128. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/443>;

2. Гришук, Г., Пономаренко, А., Почкай, К. (2025). Ризик-орієнтована модель податкового контролю як інструмент забезпечення бюджетних надходжень. Економіка та суспільство, (82). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-9>

3. Смирна К.В. Основні проблеми системи оподаткування України. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-132>;

4. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Te>;

5. Compliance risk management in the digital era. FPG083/FPG012. Update of the CRM Guide by European Commission. (3). URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/system/files/2024-01/2023_CRM_Guide.pdf;

6. Постанова Кабінету Міністрів України від 25.07.2024 № 854 "Про затвердження Порядку реалізації експериментального проекту щодо функціонування системи управління податковими ризиками (комплаєнс-ризиками) в Державній податковій службі". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/854-2024-%D0%BF#n27>;

7. Постанова Кабінету Міністрів України від 11.12.2019 № 1165 про затвердження порядків з питань зупинення реєстрації податкової накладної / розрахунку коригування в Єдиному реєстрі податкових накладних. URL: <https://tax.gov.ua/zakonodavstvo/podatkovye-zakonodavstvo/postanovi-kabinetu-ministr/75417.html>.

References:

1. Taraschenko, V. (2024), "Theoretical and methodological approaches to the essence of tax risks and their classification", *Ukrains'kyj ekonomichnyj chasopys*, vol. 5, pp. 125—128, available at: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/443>;

2. Hryshchuk, H., Ponomarenko, A. and Pochkaj, K. (2025), "Risk-oriented model of tax control as a tool for ensuring budget revenues", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. (82). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-9>

3. Smyrna, K. (2024), "The main problems of the Ukrainian taxation system", *Economy and Society*, vol. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-132>.

4. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (Accessed 15 Feb 2026).

5. European Commission (2024), "Compliance risk management in the digital era. FPG083/FPG012. Update of the CRM Guide by European Commission", available at: https://taxation-customs.ec.europa.eu/system/files/2024-01/2023_CRM_Guide.pdf (Accessed 15 Feb 2026).

6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On approval of the Procedure for implementing a pilot project on the functioning of the tax risk management system (compliance risks) in the State Tax Service", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/854-2024-%D0%BF#n27> (Accessed 15 Feb 2026).

7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution "On approval of procedures for suspension of registration of tax invoices/calculation of adjustments in the Unified Register of Tax Invoices", available at: <https://tax.gov.ua/zakonodavstvo/podatkovye-zakonodavstvo/postanovi-kabinetu-ministr/75417.html> (Accessed 15 Feb 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 24.02.26

Професійно рецензовано / Revised: 05.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

В. О. Лабазюк,
аспірант кафедри євроінтеграційної політики,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-2075-3263>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.386

СТРАТЕГІЧНІ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

V. Labazyuk,
Postgraduate student of the Department of European Integration Policy,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

STRATEGIC AND INSTITUTIONAL ASPECTS OF IMPROVING THE LOCAL GOVERNMENT SYSTEM IN UKRAINE

У статті розглядаються потенційні напрями для покращення функціонування системи місцевого самоврядування в Україні в контексті європейської інтеграції. Актуальність теми зумовлена необхідністю узгодження роботи місцевих органів влади зі стандартами Європейського Союзу, зміцнення їхнього інституційного потенціалу та інтеграції їх у багаторівневу систему державного управління.

В роботі наведено системний аналіз інституційних механізмів, що регулюють діяльність системи місцевого самоврядування та розглянуто практичне застосування фінансових та управлінських інструментів ЄС, включаючи механізми співфінансування, попереднього фінансування та цифровізацію процесів відновлення. Особлива увага приділяється участі громадськості у транскордонному та міжтериторіальному співробітництві, підвищенню прозорості та підзвітності на всіх рівнях.

Встановлено, що ефективна інтеграція місцевого самоврядування в процеси європейської інтеграції вимагає підвищення кваліфікації публічних службовців, посилення аналітичного та фінансового потенціалу муніципалітетів, а також розвитку стабільних механізмів інституційної та правової підтримки.

This article examines the potential opportunities for improving the local government system in Ukraine in the context of European integration policy. The relevance of the study stems from the need to align municipalities with European Union standards, strengthen their institutional capacity, and integrate them into a multi-level governance system based on the principles of good governance, subsidiarity, and territorial cohesion. Particular attention is paid to the transformation of local government within the framework of the decentralization reform and its growing importance for achieving national and European strategic goals.

The article analyzes the current state of local government reform, the role of associations of municipalities, and the importance of international and cross-border cooperation for the effective implementation of European integration standards. Key problems related to financial sustainability, staff development, legislative adaptation, and limited access of municipalities to European financing instruments are identified. The study highlights the need to modernize financing mechanisms, including the introduction of co-financing funds, advance financing instruments with state guarantees and simplified reporting procedures adapted to the capabilities of small municipalities.

The study results show that the effective integration of local government into European integration processes requires strengthening administrative and analytical capacities, improving the professional development of local officials, optimizing strategic planning mechanisms and ensuring stable institutional support from the central government. The study confirms that systemic reform of local government is a crucial factor for sustainable regional development, effective governance and gradual integration of Ukraine into the European administrative and legal framework. Further research should focus on developing innovative models of financial support for municipalities and improving multi-level governance mechanisms to ensure long-term institutional sustainability in the context of European integration.

Ключові слова: міське самоврядування, євроінтеграція, реформа публічного управління, багаторівневе врядування, транскордонне співробітництво, фінансові інструменти, цифровізація управління.

Key words: local self-government, European integration, public administration reform, multi-level governance, cross-border cooperation, financial instruments, digitalization of management.

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

З огляду на неухильну інтеграцію України в європейську систему управління та необхідність узгодження національної політики зі стандартами ЄС, існує нагальна потреба в покращенні місцевого самоврядування. У контексті реформи децентралізації, посилення ролі муніципалітетів та створення ефективних механізмів багаторівневого врядування є ключовими факторами сталого регіонального розвитку.

Актуальність цього дослідження впливає не лише зі змін у законодавчій базі та трансформації адміністративних процедур, але й з необхідності залучення муніципалітетів до реалізації національної політики та програм європейської інтеграції. Це вимагає системного підходу до зміцнення потенціалу ОМС, забезпечення прозорості фінансових потоків, розробки інструментів цифрового управління та створення надійних механізмів участі в транскордонному та міжнародному співробітництві.

Наукове значення проблеми полягає в розробці концептуальних засад взаємодії центрального уряду та муніципалітетів у контексті процесів європейської інтеграції, а також у визначенні показників ефективності децентралізованих реформ. Практичне значення полягає в розробці конкретних рекомендацій відносно зміцнення кадрового потенціалу державних органів, створення механізмів фінансової підтримки муніципалітетів, удосконалення процедур попереднього та співфінансування проектів ЄС, а також забезпечення прозорості та підзвітності в публічному управлінні шляхом цифровізації та інтеграції в багаторівневу систему управління. Тому дослідження питань удосконалення місцевого самоврядування в контексті політики європейської інтеграції України має стратегічне значення для побудови сучасної, ефективної та прозорої системи державного управління, яка відповідає європейським стандартам належного врядування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вдосконалення місцевого самоврядування в Україні в контексті європейської інтеграції було предметом інтенсивних досліджень вітчизняних та міжнародних науковців протягом останніх років. Так, Н. Бахур [8] вважає фінансову децентралізацію ключовим фактором регіонального розвитку та наголошує на її важливості для формування ефективних державних інституцій. О. Білаш [9] аналізує розвиток ефективного місцевого самоврядування в Україні та визначає європейські стандарти, яким має відповідати національна практика.

Щодо нормативно-правового забезпечення реформ, дослідники також оглядають Бюджетний кодекс [10] та його вплив на здатність муніципалітетів ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами. С. Онищук з колегами [17] проводять порівняльний аналіз практики адміністративно-територіальних реформ в Україні та країнах ЄС, висвітлюючи проблеми гармонізації законодавства та організації адміністративних процесів. Т. Карабін [3] акцентує на перевагах та недоліках виконавчої влади в процесі європейської інтеграції місцевих громад.

Нещодавні дослідження українських науковців, зокрема Сасина Г.В. та Дзєга В.Д. [21], Трофімчик П.І. [24], а також Щєбанін В.С. та Кормишкіна І.В. [6], аналізують реформи державного управління та врядування в контексті інтеграції з ЄС. Вони підкреслюють роль цифровізації, аналітичної підтримки та розбудови потенціалу місцевих органів влади у забезпеченні ефективної реалізації державної політики. О.П. Рудницька та А.С. Тичина [20] досліджують міжнародний досвід місцевого самоврядування, пропонуючи моделі адаптації для України, тоді як Ю.Курілов [16] порівнює адміністративно-територіальні моделі українську з французькою і висвітлює принципи територіальної організації управління та розподілу влади.

В міжнародних дослідженнях, особливо в роботі Е. Медейроса та ін. [1], аналізуються європейські моделі

трансграничного співробітництва, висвітлюючи питання територіальної згуртованості та інституційної координації на різних адміністративних рівнях.

Таким чином сучасна наукова література наголошує на необхідності комплексного аналізу, систематизації та впровадження механізмів, що забезпечують інтеграцію нашої системи місцевого самоврядування у європейський політичний та адміністративний простір, підвищують її потенціал та ефективність.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є комплексне дослідження напрямків удосконалення місцевого самоврядування в Україні в контексті політики європейської інтеграції та створення механізмів підвищення його ефективності. З цієї метою проаналізовано правову, регуляторну та інституційну базу місцевого самоврядування, оцінено відповідність національних механізмів стандартам ЄС, а також досліджено спроможність муніципалітетів до стратегічного планування, реалізації державної політики з використанням інструментів фінансового та трансграничного співробітництва. Сформульовано пропозиції для вдосконалення механізмів фінансування, розвитку людських ресурсів та цифровізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Європейська інтеграція є стратегічним напрямком розвитку України, який трансформує всю систему публічного управління. Цей процес розпочався наприкінці 1990-х років, проте початковий етап європейської інтеграції був значною мірою декларативним і означав, що процеси європейської інтеграції мали лише обмежений вплив на реальні інституційні зміни, зокрема у сфері територіальної організації влади та місцевого самоврядування [19].

Подальший розвиток політики європейської інтеграції України, особливо після укладення Угоди про асоціацію з ЄС, надав цьому процесу якісно нового значення. Європейська інтеграція перетворилася на внутрішній механізм модернізації державного управління. Ключовою віхою стало прийняття у 2004 році Закону України "Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу". Цей етап характеризувався переважно секторальним підходом до європейської інтеграції. І лише з початком реформи децентралізації у 2014 році внутрішні трансформації територіальної організації влади були системно прив'язані до цілей європейської інтеграції, що створило методологічну основу для подальшого наукового розгляду напрямів вдосконалення системи місцевого самоврядування.

Такий розгляд показує поступове формування нової моделі територіального управління в Україні, яка базується на фундаментальних принципах управління ЄС — субсидіарності, децентралізації та багаторівневого управління [16].

З системно-структурної точки зору, муніципалітети відіграють ключову роль у впровадженні реформ, оскільки європейські методи управління інтегровані в повсякденні адміністративні процеси на місцевому рівні. Це забезпечує горизонтальну координацію між центральним урядом, регіональними структурами та муніципалітетами, а не вертикальний підхід "зверху вниз" до прийняття рішень.

З інституційної точки зору, включення муніципалітетів до механізмів програмування, впровадження та моніторингу проектів регіонального розвитку узгоджує національні правові рамки із законодавством ЄС, а також сприяє розвитку практичних навичок використання європейських фінансових інструментів, зокрема у сферах інфраструктури, соціально-економічного розвитку та інституційного розвитку територій.

Важливим орієнтиром для визначення пріоритетів такого зближення є щорічні звіти Європейської Комісії в рамках Пакету розширення ЄС. У Звіті про прогрес України [13], відзначено успіхи, незважаючи на умови триваючої війни, зафіксовано покращення в державному управлінні, фінансовому контролі, економічних критеріях, розвитку внутрішнього ринку, конкурентоспроможності та політиці згуртованості, які безпосередньо пов'язані зі здатністю територіальних громад та регіонів впроваджувати законодавство ЄС.

Особливе значення для системи місцевого самоврядування має кластер "Ресурси, сільське господарство та політика згуртованості". Європейська Комісія акцентує увагу посиленню стратегічного планування регіонального розвитку, вдосконаленню механізмів фінансування, розширенню адміністративних можливостей публічних органів влади, збільшенню участі місцевих суб'єктів та впровадженню інструментів територіального і трансграничного співробітництва. Для узагальнення цих вимог та структурування підходів розроблено схему (рис. 1).

Схема відображає ключові напрямки інституційного розвитку, які потребують впровадження або подальшого вдосконалення на національному та місцевому рівнях, щоб забезпечити відповідність системи муніципального управління України стандартам політики згуртування ЄС:

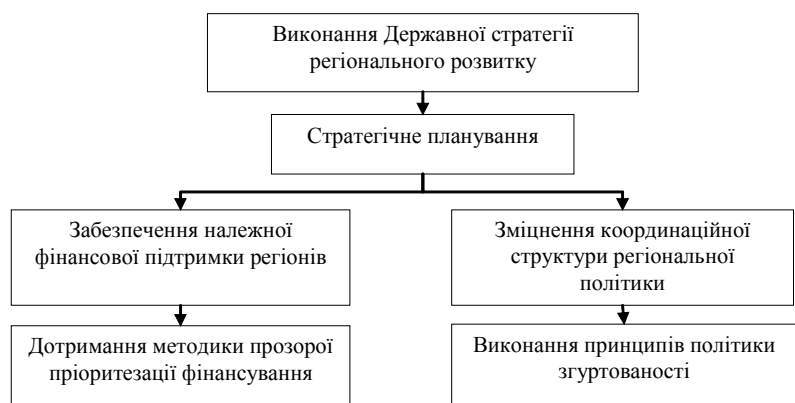


Рис. 1. Основні вимоги ЄС до імплементації регіональної політики в Україні

Джерело: побудовано автором на основі [7].

1) стратегічне планування. Європейський підхід до реалізації регіональної політики ґрунтується на передумові, що стратегічне планування не обмежується прийняттям рамкових документів, таких як державна стратегія регіонального розвитку, а включає розробку реалістичних механізмів їх практичної реалізації. Головною метою тут є оптимізація архітектури планування, її координація з просторовим та бюджетним плануванням, а також інтеграція в "дорожню карту" управління публічними інвестиціями (PIM) [18].

2) фінансова підтримка. Ефективна реалізація регіональної політики неможлива без прозорої та передбачуваної системи фінансування просторового розвитку. У європейській практиці фінансова підтримка базується на поєднанні принципів багаторівневого управління, програмного підходу та фінансової підзвітності на всіх рівнях влади. Для України ключовим завданням є розробка механізмів прозорого розподілу ресурсів для повоєнної відбудови, модернізації та довгострокового розвитку регіонів за активної участі місцевих органів влади у визначенні пріоритетів фінансування [4]. Це означає перехід від централізованого перерозподілу ресурсів до планування витрат, де фінансування пов'язане зі стратегічними цілями громад та регіонів і бажаними результатами.

3) інституційний потенціал. Реалізація регіональної політики вимагає стратегій та ресурсів, але й, перш за все, компетентних установ, здатних забезпечити її практичне застосування. У цьому вимірі інституційний потенціал охоплює механізми координації, організаційну стабільність та людські ресурси публічного управління на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Позитивним прикладом зміцнення інституційного потенціалу муніципалітетів є ініціатива EU4Reconstruction [2], мета якої — розвиток управлінського потенціалу через створення стратегічних, просторових та бюджетних документів; посилення потенціалу команд з управління PIM; підготовка проектів розвитку; налагодження співпраці з міжнародними фінансовими установами.

4) механізми контролю та аудиту. Ефективна реалізація політики регіонального розвитку вимагає результативних механізмів фінансового контролю, аудиту та публічної підзвітності. Прозорість в управлінні ресурсами, чіткі процедури та можливість відстежувати рух коштів на всіх етапах реалізації публічних інвестицій є важливими для побудови довіри з громадянами та міжнародними партнерами.

У цьому контексті використання цифрової екосистеми DREAM дозволяє збирати та візуалізувати дані про проекти за секторами, муніципалітетами та регіонами, включаючи інвестиційні проекти та державно-приватні партнерства. Цифровізація процесів контролю сприяє переходу від формальних, реактивних аудитів до проактивного управління фінансовими ризиками [12]. Також необхідно вдосконалити системи внутрішнього контролю та аудиту місцевих органів влади, проводити аудити відповідно до міжнародних стандартів (INTOSAI, ISSAI) та посилити інституційну роль зовнішніх аудиторів.

5) участь у програмах співробітництва. Активна участь місцевих та регіональних громад в Україні у програмах транскордонного, транснаціонального та міжтериторіального співробітництва є ключовим фактором узгодження з європейською моделлю політики згуртованості.

В період з 2021 по 2024 рік за цими програмами за участі українських партнерів було реалізовано понад 167 проектів загальним обсягом понад 91 мільйон євро [23]. Ключовим фактором посилення участі наших громад у міжнародних програмах є реформа місцевого самоврядування та територіального управління.

У контексті цього дослідження особливу увагу також слід приділити підготовці місцевих органів влади та профільних асоціацій до активної участі в процесах європейської інтеграції. Аналіз поточної практики показує, що ефективна інтеграція ОМС у європейську політику вимагає комплексного підходу та впровадження кількох ключових заходів.

Важливим компонентом є активна участь місцевих органів влади у плануванні та моніторингу фондів ЄС має вирішальне значення для ефективного впровадження реформ. Галузеві робочі групи та моніторингові комітети, зокрема, у сфері транскордонних та міжнародних проектів, надають місцевим органам влади можливість безпосередньо впливати на розподіл та використання коштів ЄС (прикладом цього є секторальна робоча група з питань гуманітарного розмінування [22]).

Важливо також створити умови для полегшення фінансових перешкод для муніципалітетів у проектах, що фінансуються ЄС. Однією з головних перешкод для повноцінної участі муніципалітетів у реалізації проектів європейської інтеграції залишаються обмежені фінансові ресурси значної кількості громад, особливо малих та середніх. Участь у міжнародних технічних програмах та доступ до фондів ЄС, як-от через інструменти транскордонного співробітництва, програму Interreg та майбутні структурні фонди ЄС, вимагає від бенефіціарів наявності ресурсів для співфінансування та часто надання авансів до фактичного відшкодування коштів донорами. Для багатьох українських муніципалітетів ці умови є значною перешкодою. Тому впровадження національних механізмів регулювання та фінансової підтримки ОМС має бути пріоритетом державної політики у сфері публічного врядування.

У рамках пропозицій для зміцнення фінансової спроможності муніципалітетів для участі в проектах європейської інтеграції, доцільно виділити такі інструменти:

1) фонд співфінансування проектів європейської інтеграції для муніципалітетів, що надає громадам гранти або поворотну підтримку через конкурсний процес для покриття їхньої частки співфінансування. Цей фонд може управлятися ЦОВВ або створюватися в рамках відповідного міністерства у партнерстві з асоціаціями ОМС.

2) механізми попереднього фінансування (авансові платежі), які дозволяють муніципалітетам розпочати реалізацію проектів, не чекаючи на відшкодування від донора. Ці механізми можуть бути реалізовані шляхом надання тимчасових фінансових гарантій державою або через використання спеціалізованих, гарантованих дер-

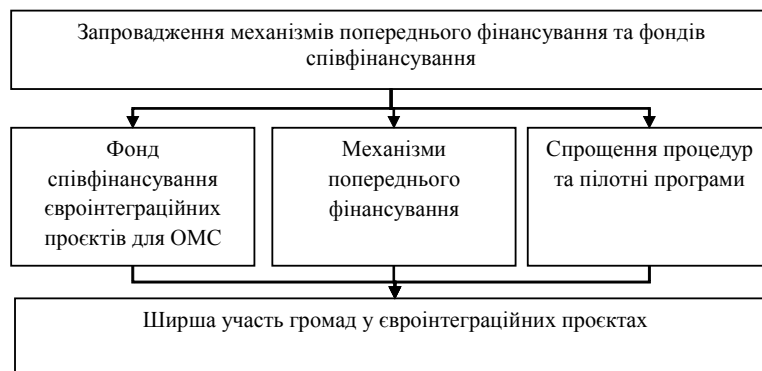


Рис. 2. Механізм застосування інструментів попереднього фінансування та співфінансування в реалізації євроінтеграційних проєктів ОМС

Джерело: авторська розробка.

жавою банківських інструментів.

3) спрощення процедур звітності та адаптація фінансових вимог до умов територіальних громад, що зменшить адміністративне навантаження, особливо для малих та середніх муніципалітетів з обмеженими управлінськими ресурсами, та зміцнить їхню спроможність до ефективного управління проєктами.

4) пілотні програми фінансування у партнерстві з міжнародними донорами для тестування механізмів співфінансування, демонстрації їхньої ефективності та масштабування їх на національному рівні на основі результатів.

Описаний механізм графічно проілюстровано на рисунку 2.

Впровадження цих інструментів створює умови для більш справедливої та ефективної участі місцевих громад у реалізації євроінтеграційних ініціатив та забезпечує стратегічну стабільність і прозорість у використанні європейських фондів на місцевому рівні.

Порівняльний підхід показує, що практика децентралізації в Україні зближується з європейськими стандартами, особливо в сферах енергоефективності, цифрової трансформації, соціальної політики та захисту довкілля. Водночас, аналіз практичного впровадження реформ показує, що ключовим фактором їхньої ефективності є участь муніципалітетів у розробці політики, адаптації законодавства та розробці стратегій місцевого розвитку.

У світлі поточних подій, незважаючи на широкомасштабну збройну агресію, Україна продовжує демонструвати стабільну динаміку у впровадженні реформ публічного управління, які є ключовим елементом процесу європейської інтеграції. Без огляду на безпрецедентні виклики, наша система залишається здатною надавати основні публічні послуги, а цифровізація є вирішальним фактором у забезпеченні їх безперервності та доступності. Згідно з даними [11], готовність уряду України до впровадження положень Закону України "Про адміністративну процедуру" значно покращилася порівняно з попередніми періодами. Це відображається як у збільшенні практичного досвіду застосування закону, так і в глибокому розумінні його положень посадовцями. Частка центральних та місцевих органів влади, які вже впроваджують положення закону, значно зросла, а кількість респондентів, які оцінили готовність своїх

установ як високу, подвоїлася. Водночас, залишається велика потреба в навчанні персоналу, методологічній підтримці та адаптації внутрішніх процедур і правової бази до сучасних адміністративних стандартів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, подальший прогрес України на шляху до європейської інтеграції безпосередньо залежить від глибини та ефективності реформ публічного управління, розвитку муніципального управлінського потенціалу та інтеграції регіонального рівня в процеси стратегічного управління, що базуються на європейських принципах належного врядування. Аналіз показує, що Україна досягла позитивного прогресу в удосконаленні своїх регуляторних, інституційних та організаційних механізмів для забезпечення ефективної участі муніципалітетів у формуванні та реалізації державної політики в контексті європейської інтеграції. Так, активізація консультативних структур з центральними органами влади, розвиток механізмів транскордонного співробітництва та використання інструментів фінансування ЄС створюють умови для зміцнення місцевої демократії. Водночас, існує потреба в подальшому підвищенні кваліфікації посадовців, адаптації внутрішніх процедур та правової бази до європейських стандартів, а також у посиленні фінансової та людської підтримки муніципалітетів.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі включають поглиблене вивчення механізмів інтеграції місцевого самоврядування в процеси стратегічного управління, розробку ефективних моделей надання фінансової підтримки ОМС, удосконалення цифровізації управлінських процесів та підвищення професійної кваліфікації посадовців.

Література:

1. Medeiros E., Scott J., Ferreira R., Boijmans P., Verschelde N., Guillermo-Ramirez M., Ocskay G., Peyrony J., Soares A. (2024). European territorial cooperation towards territorial cohesion? *Regional Studies*, 58 (8), 1518—1529.
2. EU4Reconstruction: відбір першої групи партнерських громад. URL: <https://www.prostir.ua/>

?grants=eu4reconstruction-oholoshuje-pro-pochatok-vidboru-pershoji-hrupy-partnerskyh-hromad (дата звернення: 21.02.2026).

3. Karabin T., Bilash O., Fridmansky R., Tymchak V. (2021). Local Government Transfer into the Process of Ukraine's European Integration: Achievements of Communities and Losses of the Executive Branch of Power. *Lex Localis — Journal of Local Self-Government*, 19 (3), 781—803. URL: <https://doi.org/10.4335/19.3.781-803>(2021).

4. OECD (2023). Відбудовуємо Україну через зміцнення регіонального та муніципального управління. Paris: OECD Publishing. URL: <https://doi.org/10.1787/a5a7939d-uk> (date of access: 21.02.2026).

5. Sasyn H., Dzeha V. (2024). Reforming the public administration system in Ukraine in the context of European integration processes. *Philosophy and Governance*, (1), 11—17. URL: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.1.02> (date of access: 21.02.2026).

6. Shebanin V.S., Kormyshkina I.V. Development of Ukrainian Territories within the Framework of Partnership with the European Union. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, 21 (1). URL: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.161>—170 (date of access: 21.02.2026).

7. Ukraine Report 2023. European Commission. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2023_en (date of access: 21.02.2026).

8. Бахур Н. В. (2020). Фінансова децентралізація як чинник регіонального розвитку. У: Жаліло Я. А. (ред.). Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні. Київ: НІСД.

9. Білаш О. В. (2020). Формування спроможного місцевого самоврядування в Україні та європейські стандарти. У кн: Державне управління та менеджмент: сучасні наукові дискусії. Рига: Baltija Publishing.

10. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 21.02.2026).

11. Готовність держорганів до впровадження закону про адміністративну процедуру зросла майже вдвічі — Кабмін. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3980924-gotovnist-derzorganiv-do-vprovadzenna-zakonu-pro-administrativnu-proceduru-zroslo-majze-vdvici-kabmin.html> (дата звернення: 21.02.2026).

12. Дані проєктів відновлення стали публічно доступними в цифровій екосистемі DREAM. Міністерство інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/news/34433.html> (дата звернення: 21.02.2026).

13. Єврокомісія представила Звіт щодо прогресу України в межах Пакета розширення 2025 — найкраща оцінка за три роки. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/yevrokomisiya-predstavyla-zvit-shhodo-progresu-ukrayiny-v-mezhah-paketa-rozshyrennya-2025-najkrashha-otsinka-za-try-roky/> (дата звернення: 21.02.2026).

14. Іванова Т. (2025). Місцеве самоврядування в системі територіальної організації влади європейських країн: досвід для України. *Наукові перспективи*, 2 (56). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2\(56\)-261-273](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2(56)-261-273) (дата звернення: 21.02.2026).

15. Красівський Д. О., Качан Я. В. (2023). Тенденції та проблеми у сфері територіальної організації влади в

Україні. Ефективність державного управління, 1/2(74/75), 36—41.

16. Курілов Ю. Ю. (2024). Місцеве та регіональне самоврядування в Україні та Франції: територія, повноваження регіонів в контексті еволюції адміністративно-територіальної моделі України. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 1. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.1.7> (дата звернення: 21.02.2026).

17. Онищук С. В., Онищук І. І., Сірик З. О., Туренко В. Є. (2020). Практика адміністративно-територіальної реформи в ЄС та Україні: нормативно-правова база та управління. *International Journal of Management*, 11 (4), 487—499. URL: <https://ssrn.com/abstract=3601579> (дата звернення: 21.02.2026).

18. Про затвердження плану заходів з реалізації Дорожньої карти реформування управління публічними інвестиціями на 2024-2028 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.06.2024 № 588-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.02.2026).

19. Рекомендації для українських органів державного управління щодо наближення до права ЄС. Команда урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції. URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/legal_approximation_guidelines_ukr_new.pdf (дата звернення: 21.02.2026).

20. Рудницька О. П., Тичина А. С. (2024). Сучасна українська модель системи місцевого самоврядування у контексті зарубіжного муніципального досвіду. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*, (1), 71—79.

21. Сасин Г. В., Дзєга В. Д. (2024). Реформування системи державного управління в Україні в контексті євроінтеграційних процесів. *Філософія та управління*, 1. URL: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.1.02> (дата звернення: 21.02.2026).

22. Секторальна робоча група. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=72e4d428-edc9-4ea3-88e9-eb194c-4c8912&tag=SektoralnaRobochaGrupa> (дата звернення: 21.02.2026).

23. Спроможність громад до участі в транскордонних проєктах ЄС: поточний стан та шляхи зміцнення: аналіт. доп. / А. Головка, В. Химинець; за наук. ред. В. Потапенка. Київ: НІСД, 2025. 36 с. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.12> (дата звернення: 21.02.2026).

24. Трофімчик П. І. (2024). Оцінка спроможності місцевого самоврядування на тлі реформи децентралізації. *Публічне урядування*, 3(40), 44-49. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-3\(40\)-6](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-3(40)-6) (дата звернення: 21.02.2026).

References:

1. Medeiros, E., Scott, J., Ferreira, R., Boijmans, P., Verschelde, N., Guillermo-Ramirez, M., Gyula, O., Peyrony, J. and Soares, A. (2024), "European territorial cooperation towards territorial cohesion?", *Regional Studies*, vol. 58, no. 8, pp. 1518—1529.

2. prostir.ua (2026), "EU4Reconstruction: selection of the first group of partner communities", available at:

<https://www.prostir.ua/?grants=eu4reconstruction-oholoshuje-pro-pochatok-vidboru-pershoji-hrupy-partnerskyh-hromad> (Accessed 21 February 2026).

3. Karabin, T., Bilash, O., Fridmanskyy, R. and Tymchak, V. (2021), "Local Government Transfer into the Process of Ukraine's European Integration: Achievements of Communities and Losses of the Executive Branch of Power", *Lex Localis — Journal of Local Self-Government*, vol. 19, no. 3, pp. 781—803.

4. OECD (2023), *Rebuilding Ukraine by strengthening regional and municipal governance*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a5a7939d-uk>.

5. Sasyn, H. and Dzeha, V. (2024), "Reforming the public administration system in Ukraine in the context of European integration processes", *Philosophy and Governance*, no. 1, pp. 11—17, <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.1.02>.

6. Shebanin, V.S. and Kormyshkina, I.V. (2025), "Development of Ukrainian territories within the framework of partnership with the European Union", *The Actual Problems of Regional Economy Development*, vol. 21, no. 1, <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.161-170>.

7. European Commission (2023), "Ukraine Report 2023", available at: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2023_en (Accessed 21 February 2026).

8. Bakhur, N.V. (2020), "Financial decentralization as a factor of regional development", *Detsentralizatsiia i formuvannia polityky rehional'noho rozvytku v Ukraini* [Decentralization and formation of regional development policy in Ukraine], NISS, Kyiv, Ukraine.

9. Bilash, O.V. (2020), "Formation of capable local self-government in Ukraine and European standards", *Derzhavne upravlinnia ta menedzhment: suchasni naukovy diskusii* [Public administration and management: modern scientific discussions], Baltija Publishing, Riga, Latvia.

10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Budget Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (Accessed 21 February 2026).

11. Ukrinform (2024), "Readiness of state authorities to implement the law on administrative procedure has almost doubled — Cabinet of Ministers", available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3980924-gotovnist-derzorganiv-do-vprovadzennia-zakonu-pro-administrativnu-proceduru-zroslo-majze-vdvici-kabmin.html> (Accessed 21 February 2026).

12. Ministry for Communities, Territories and Infrastructure Development of Ukraine (2023), "Data on recovery projects became publicly available in the DREAM digital ecosystem", available at: <https://mtu.gov.ua/news/34433.html> (Accessed 21 February 2026).

13. Government Office for Coordination of European and Euro-Atlantic Integration (2025), "The European Commission presented the Progress Report on Ukraine within the 2025 Enlargement Package", available at: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/yevrokomisiya-predstavyla-zvit-shhodo-progresu-ukrayiny-v-mezhah-paketa-rozshyrennya-2025-najkrashha-otsinka-za-try-roky/> (Accessed 21 February 2026).

14. Ivanova, T. (2025), "Local self-government in the system of territorial organization of power in European

countries: experience for Ukraine", *Naukovi perspektyvy*, vol. 2 (56), [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2\(56\)-261-273](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2(56)-261-273).

15. Krasivskiy, D.O. and Kachan, Ya.V. (2023), "Trends and problems in the sphere of territorial organization of power in Ukraine", *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnia*, vol. 1/2 (74/75), pp. 36—41.

16. Kurilov, Yu.Yu. (2024), "Local and regional self-government in Ukraine and France: territory and regional powers in the context of evolution of the administrative-territorial model of Ukraine", *Dniprovskiy naukovy chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, vol. 1, <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.1.7>.

17. Onyshchuk, S.V., Onyshchuk, I.I., Siryk, Z.O. and Turenko, V.Ye. (2020), "Practice of administrative-territorial reform in the EU and Ukraine: regulatory framework and governance", *International Journal of Management*, vol. 11, no. 4, pp. 487—499, available at: <https://ssrn.com/abstract=3601579> (Accessed 21 February 2026).

18. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On approval of the action plan for implementation of the Roadmap for reforming public investment management for 2024—2028", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2024-%D1%80#Text> (Accessed 21 February 2026).

19. Government Office for Coordination of European and Euro-Atlantic Integration (2018), "Recommendations for Ukrainian public authorities on approximation to EU law", available at: https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/legal_approximation_guidelines_ukr_new.pdf (Accessed 21 February 2026).

20. Rudnytska, O.P. and Tychyna, A.S. (2024), "Modern Ukrainian model of the local self-government system in the context of foreign municipal experience", *Tsentralky visnyk prava ta publichnoho upravlinnia*, vol. 1, pp. 71—79.

21. Sasyn, H.V. and Dzeha, V.D. (2024), "Reforming the public administration system in Ukraine in the context of European integration processes", *Filosofii ta upravlinnia*, vol. 1, <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.1.02>.

22. Ministry of Economy of Ukraine (2025), "Sectoral working group", available at: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=72e4d428-edc9-4ea3-88e9-eb194c4c8912&tag=SektoralnaRobochaGrupa> (Accessed 21 February 2026).

23. Holovka, A. and Khymynets, V. (2025), *Spro-Mozhnist' hromad do uchasti v transkordonnykh proiektakh YeS: potochnyi stan ta shliakhy zmitsnennia* [Capacity of communities to participate in EU cross-border projects: current state and ways of strengthening], NISS, Kyiv, Ukraine, <https://doi.org/10.53679/NISS-analyt-rep.2025.12>.

24. Trofimchyk, P.I. (2024), "Assessment of local self-government capacity in the context of decentralization reform", *Publichne uriaduvannia*, vol. 3 (40), pp. 44—49, [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-3\(40\)-6](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-3(40)-6).

Отримано редакцією журналу / Received: 25.02.26

Процеженовано / Revised: 04.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

А. П. Рибкін,
аспірант кафедри публічного управління та права,
Комунальний заклад вищої освіти "Дніпровська академія неперервної освіти"
Дніпропетровської обласної ради"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-1303-5177>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.393

МІЖНАРОДНА ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОЇ АВТОНОМІЇ АГРАРНОГО СЕКТОРУ: ІНВЕСТИЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

A. Rybkin,
Postgraduate student of the Department of Public Administration and Law, Communal Institution
of Higher Education "Dnipro Academy of Continuing Education" Dnipropetrovsk Regional Council

INTERNATIONAL PRACTICE OF BUILDING RESOURCE AUTONOMY IN THE AGRICULTURAL
SECTOR: INVESTMENT INSTRUMENTS AND RISK MANAGEMENT MECHANISMS

У статті здійснено комплексний порівняльний аналіз міжнародної практики формування ресурсної автономії аграрного сектору в умовах посилення глобальної економічної нестабільності, геополітичної турбулентності та структурної волатильності ринків стратегічних виробничих ресурсів. Актуальність дослідження зумовлена різким зростанням цін на мінеральні добрива, енергоресурси та інші аграрні ресурси у 2021–2022 роках, що продемонструвало критичну вразливість національних економік до зовнішніх шоків, торговельних обмежень та високої концентрації постачання. У таких умовах проблема зниження імпортової залежності набуває стратегічного значення для забезпечення продовольчої безпеки та стабільності аграрного виробництва.

Метою дослідження є систематизація міжнародних підходів до формування ресурсної автономії на основі аналізу інституційних, інвестиційних та регуляторних механізмів, що застосовуються у публічно-управлінських моделях різних країн. На основі порівняльного аналізу політики Європейського Союзу, США, Бразилії, Індії та Японії виокремлено типологічні моделі формування ресурсної автономії, які відрізняються співвідношенням державного втручання і ринкових стимулів, масштабами інвестиційної підтримки, характером стратегічного планування та конфігурацією механізмів управління ризиками.

Доведено, що ефективні моделі не обмежуються розвитком внутрішнього виробництва, а передбачають формування комплексного поліс-тіх, який включає диверсифікацію імпортних джерел, підвищення ресурсної ефективності, стимулювання технологічних інновацій, антимонопольний моніторинг, цифрові інструменти контролю та довгострокове стратегічне планування. Обґрунтовано, що ресурсна автономія виступає інструментом стратегічного публічного управління залежністю, спрямованим на мінімізацію системних ризиків, підвищення стійкості аграрного виробництва та забезпечення збалансованого розвитку в довгостроковій перспективі.

Отримані результати розширюють теоретичне розуміння ресурсної автономії як багатовимірної управлінської категорії, що інтегрує економічну стійкість, інституційну спроможність, інвестиційні механізми розвитку та механізми управління ризиками, і створюють підґрунтя для подальшого кількісного оцінювання ефективності національних моделей забезпечення ресурсної безпеки аграрного сектору в умовах глобальних трансформацій.

Уперше здійснено системну типологізацію міжнародних моделей формування ресурсної автономії аграрного сектору крізь призму публічно-управлінських інвестиційних механізмів та інструментів управління ризиками.

The article provides a comprehensive comparative analysis of international practices in building resource autonomy in the agricultural sector under conditions of increasing global economic instability, geopolitical turbulence, and structural volatility of strategic input markets. The relevance of the study is determined by the sharp increase in prices of mineral fertilizers, energy resources, and other agricultural inputs in 2021–2022, which revealed the critical vulnerability of national economies to external shocks, trade restrictions, and the high concentration of supply. Under such circumstances, reducing import dependence becomes a strategic priority for ensuring food security and maintaining the stability of agricultural production systems.

The purpose of the study is to systematize international approaches to the formation of resource autonomy based on the analysis of institutional, investment, and regulatory mechanisms implemented within public governance models in different countries. Based on a comparative examination of policies in the European Union, the United States, Brazil, India, and Japan, typological models of resource autonomy formation are identified. These models differ in the balance between state intervention and market incentives, the scale of investment support, the character of strategic planning, and the configuration of risk management mechanisms.

It is substantiated that effective models are not limited to expanding domestic production capacities but involve the formation of a comprehensive policy mix including supply diversification, improvement of resource efficiency, technological innovation support, antitrust monitoring, digital control instruments, and long-term strategic planning. Resource autonomy is interpreted as an instrument of strategic public governance aimed at minimizing systemic risks, increasing the resilience of agricultural production, and ensuring balanced long-term development.

The findings expand the theoretical understanding of resource autonomy as a multi-dimensional governance category integrating economic resilience, institutional capacity, investment-based development mechanisms, and structured risk management tools. The results provide a foundation for further quantitative assessment of national models of ensuring resource security in the agricultural sector in the context of global transformations and structural market changes.

Ключові слова: ресурсна автономія; аграрний сектор; інвестиційні механізми; управління ризиками; імпортна залежність; публічне управління; диверсифікація постачання; policy-mix.

Key words: resource autonomy; agricultural sector; investment mechanisms; risk management; import dependence; public governance; supply diversification; policy mix.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний розвиток аграрного сектору відбувається в умовах зростаючої залежності від глобальних ланцюгів постачання стратегічних ресурсів — міне-

ральних добрив, енергоресурсів, насіннєвого матеріалу та засобів захисту рослин. Концентрація виробництва добрив у невеликій кількості країн-експортерів, нестабільність енергетичних ринків, торго-

вельні обмеження та геополітичні конфлікти суттєво підвищили ризики переривання постачання і різкого коливання цін. У 2021–2022 роках зростання вартості мінеральних добрив продемонструвало вразливість аграрних систем до зовнішніх шоків, що безпосередньо вплинуло на витрати виробництва та продовольчу безпеку.

За таких умов проблема формування ресурсної автономії аграрного сектору набуває стратегічного значення. Йдеться не про ізоляціоністську модель розвитку, а про створення інституційної та інвестиційної спроможності держави забезпечувати стабільність виробничих процесів, мінімізувати критичну залежність від окремих постачальників та ефективно управляти ризиками у сфері забезпечення аграрними ресурсами. Саме тому дослідження міжнародної практики застосування інвестиційних механізмів і публічно-управлінських інструментів у цій сфері має важливе наукове і прикладне значення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика формування ресурсної автономії аграрного сектору в сучасному міжнародному науковому дискурсі розвивається у межах кількох взаємопов'язаних напрямів, що охоплюють дослідження глобальних шоків на ринках аграрних ресурсів, аналіз структури світової торгівлі та концентрації постачання, оцінювання ефективності державних інструментів підтримки й реформування політики добрив, а також інтеграцію економічних, геополітичних і екологічних чинників у механізми управління ризиками.

Значний масив досліджень присвячений впливу глобальних шоків і торговельних обмежень на аграрні ринки та продовольчу безпеку. Sung Eun Ahn та Stephan Steinbach доводять, що запроваджені в період пандемії торговельні заходи суттєво вплинули на обсяги аграрної торгівлі, створивши додаткові ризики для стабільності ланцюгів постачання [1]. Rui Vos, Joseph Glauber, Christian Hebebrand та Bernd Rice аналізують наслідки різкого зростання цін на добрива та демонструють, що шоки на ринку ресурсів безпосередньо транслуються у зниження прибутковості виробництва й підвищення продовольчих ризиків [22]. Hugo Morao обґрунтовує макроекономічні наслідки шоків постачання добрив, підкреслюючи їх вплив на інфляційні процеси та витрати агровиробників [13]. Michael Chepeliev, Maryla Maliszewska та Marcelo F. S. E. Pereira аналізують вплив воєнних подій на продовольчу безпеку Європи та роль політичних рішень у стабілізації аграрних ринків [4]. Зазначені дослідження формують теоретичну основу для розуміння ресурсної автономії як інструменту пом'якшення зовнішніх шоків та підвищення стійкості аграрних систем.

Інший напрям пов'язаний із мережевим аналізом глобальної торгівлі та структурної залежності країн від імпортованих ресурсів. Elena Gutierrez-Moya, Sebastian Lozano та Beatriz Adenso-Diaz здійснюють мережевий аналіз світової торгівлі добривами, виявляючи високу концентрацію постачання та потенційні вузли системної вразливості [10]. У подальших дослідженнях Elena

Gutierrez-Moya та співавтори аналізують структуру міжнародної торгівлі зерном і доводять необхідність диверсифікації зв'язків як механізму зниження ризиків [11]. Victor Sandstrom, Huan-Niemi E., Niemi J. та Matti Kummi демонструють зростання глобальної залежності від імпортованих аграрних ресурсів, що підсилює асиметрію між країнами-експортерами та імпортерами [18]. Marko Quemada та Luis Lassaletta вводять індикатор "fertilizer dependency" як інструмент кількісного вимірювання структурної залежності агросистем від імпортованих добрив [15]. Таким чином, у межах цього напрямку ресурсна автономія розглядається через призму диверсифікації, концентрації та вимірюваних індикаторів залежності.

Вагомий пласт наукових праць присвячений аналізу інструментального дизайну державної політики та інвестиційних механізмів. Patrick Boulanger, Helene Dudu, Emanuele Ferrari, Ana J. Mainar-Causape та Mario P. Ramos оцінюють ефективність реформ у сфері політики добрив, доводячи, що правильно сконструйовані субсидійні та регуляторні механізми здатні підвищувати продовольчу безпеку та стабільність аграрного сектору [2]. David J. Spielman та співавтори аналізують реформування політики добрив у кризових умовах на прикладі Руанди, підкреслюючи роль держави у стабілізації ринку та забезпеченні доступності ресурсів [19]. Ramappa K. B. та колеги досліджують економічний ефект впровадження *urea* в Індії як інструменту підвищення ефективності використання азоту та зменшення ресурсних втрат [17]. Janine Clapp обґрунтовує, що концентрація агропродовольчих ринків є глибокою причиною системної вразливості, що потребує комплексного державного втручання, зокрема через антимонопольні та інвестиційні механізми [5]. У цих роботах ресурсна автономія постає як результат поєднання інвестиційних стимулів, регуляторних інструментів та інституційного контролю.

Окрему групу становлять дослідження, що інтегрують економічні, екологічні та геополітичні аспекти управління ресурсами. Robert Quitzow, Margarita Balmaceda та Andreas Goldthau розглядають взаємозв'язок геополітики, декарбонізації та продовольчої безпеки в контексті глобальних ланцюгів постачання добрив [16]. Bettina Garske аналізує політичні наслідки Комунікації Європейської Комісії щодо забезпечення доступності та прийнятності добрив, підкреслюючи її значення для формування довгострокової стратегії ресурсної безпеки [9]. Koichi Hayashi та співавтори досліджують азотні бюджети Японії як інструмент оцінювання ефективності використання поживних речовин [12], а Keisuke Nishina та інші оцінюють здійсненність цілей скорочення використання добрив у межах національної екологічної політики [14]. Ці праці розширюють трактування ресурсної автономії, включаючи до неї не лише виробничі та торговельні аспекти, а й управління попитом та підвищення ресурсної ефективності.

Узагальнення наведених досліджень свідчить про багатовимірний характер проблематики ресурсної автономії аграрного сектору. Міжнародний науковий дискурс охоплює аналіз глобальних ринкових шоків, мережевої структури торгівлі, інструментів державної

політики та інвестиційних механізмів, а також екологічних і геополітичних чинників. Водночас більшість праць фокусується або на економічних аспектах функціонування ринків, або на екологічній складовій використання ресурсів, тоді як систематизований порівняльний аналіз міжнародних моделей формування ресурсної автономії крізь призму публічного управління та інвестиційних інструментів залишається недостатньо структурованим. Саме ця прогалина зумовлює необхідність комплексного дослідження міжнародної практики у зазначеній сфері.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз та систематизація міжнародної практики формування ресурсної автономії аграрного сектору, а також визначення інвестиційних інструментів і механізмів управління ризиками, що застосовуються у публічно-управлінських моделях різних країн для зниження імпортової залежності стратегічних ресурсів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Формування ресурсної автономії аграрного сектору в міжнародній практиці реалізується через різні інституційні конфігурації policy-mix, що поєднують інвестиційні стимули, регуляторні інструменти та механізми управління ризиками. Порівняльний аналіз дозволяє виокремити п'ять типологічних моделей, які відображають

специфіку національних економічних структур і ступінь інтеграції у світову торгівлю.

У Європейському Союзі ресурсна автономія формується через інтегровану наднаціональну модель, що поєднує державну допомогу виробникам, підтримку інновацій та диверсифікацію імпортних джерел [7; 8]. Політика спрямована на зменшення залежності шляхом розвитку альтернативних добрив та підвищення ефективності використання поживних речовин [9].

Американська модель базується на інвестиційному стимулюванні внутрішнього виробництва через грантові програми та розширення виробничих потужностей [20; 21]. Акцент зроблено на зменшенні ринкової концентрації та підтримці незалежних виробників.

Бразилія реалізує стратегічно-плановий підхід, закріплений у Національному плані добрив до 2050 року [3], що передбачає розвиток внутрішнього виробництва та залучення інвестицій у сировинну базу.

Індійська модель поєднує субсидійну політику з технологічними рішеннями підвищення ефективності використання ресурсів, зокрема впровадження neem-coated urea [17].

Японський підхід орієнтований на зниження ресурсної залежності через підвищення ефективності використання добрив і екологічне регулювання [12; 14]. З метою узагальнення виявлених моделей доцільно систематизувати їхні ключові характеристики (табл. 1).

Таблиця 1. Типологія міжнародних моделей формування ресурсної автономії аграрного сектору

Країна / інтеграційний блок	Тип моделі	Ключові інвестиційні інструменти	Механізми управління ризиками	Стратегічний акцент
ЄС	Інтегрована наднаціональна модель	Державна допомога виробникам, інвестиції у «зелені» технології, підтримка альтернативних добрив	Диверсифікація імпорту, моніторинг ринку, екологічне регулювання	Стратегічна автономія та екологічна збалансованість
США	Інвестиційно-конкурентна модель	Грантові програми (FPER), підтримка незалежних виробників, розширення виробничих потужностей	Зменшення ринкової концентрації, стимулювання конкуренції	Розвиток внутрішнього виробництва
Бразилія	Стратегічно-планова модель	Довгостроковий національний план, інвестиції в газохімію та геологорозвідку	Диверсифікація зовнішніх постачальників, промислова політика	Індустріалізація та імпортозаміщення
Індія	Субсидійно-адміністративна модель	Державні субсидії, підтримка технологічних рішень (neem-coated urea)	Контроль цін, управління попитом, цифровий моніторинг	Доступність ресурсів та ефективність використання
Японія	Модель ресурсної ефективності	Інвестиції в технології точного землеробства, інновації	Зниження споживання, екологічні стандарти, нормативне регулювання	Скорочення залежності через підвищення ефективності

Джерело: систематизовано автором на основі [3; 7; 8; 12; 14; 17; 20; 21].

Представлені в таблиці результати засвідчують, що всі розглянуті країни використовують комбінований підхід, у якому поєднуються інвестиційні механізми, диверсифікація постачання та інструменти управління ризиками. Відмінності полягають у співвідношенні державного втручання та ринкових стимулів, однак у кожному випадку ресурсна автономія формується як результат комплексної публічно-управлінської політики.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Міжнародна практика свідчить, що формування ресурсної автономії аграрного сектору ґрунтується на поєднанні інвестиційних стимулів, стратегічного планування та механізмів управління ризиками. Різні країни реалізують відмінні інституційні моделі, проте спільною ознакою є комплексність застосовуваних інструментів. Ресурсна автономія виступає не ізоляційною політикою, а елементом стратегічного управління залежністю в умовах глобальних шоків.

Перспективи подальших наукових розвідок пов'язані з кількісною оцінкою ефективності окремих інструментів полісу-міх, розробленням індикаторів вимірювання рівня ресурсної залежності та аналізом впливу геополітичних факторів на трансформацію інвестиційних стратегій у сфері аграрних ресурсів.

Література

1. Ahn S., Steinbach S. The impact of COVID-19 trade measures on agricultural and food trade // *Applied Economic Perspectives and Policy*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1002/aepp.13286>
2. Boulanger P., Dudu H., Ferrari E., Mainar-Causape A. J., Ramos M. P. Effectiveness of fertilizer policy reforms to enhance food security in Kenya: a macro-micro simulation analysis // *Applied Economics*. 2022. Vol. 54, No. 8. P. 841—861. DOI: <https://doi.org/10.1080/00036846.2020.1808180>
3. Brazil. Ministerio de Minas e Energia. Plano Nacional de Fertilizantes 2050 [Електронний ресурс]. 2022. Режим доступу: <https://www.gov.br/planalto/pt-br/assuntos/assuntos-estrategicos/documentos/planos/plano-nacional-fertilizantes/%40%40download/file/Plano-Nacional-Fertilizantes.pdf> (дата звернення: 18.02.2026).
4. Chepeliev M., Maliszewska M., Pereira M. F. S. E. The War in Ukraine, Food Security and the Role for Europe // *EuroChoices*. 2023. Vol. 22, No. 1. P. 4—13. DOI: <https://doi.org/10.1111/1746-692X.12389>
5. Clapp J. Concentration and crises: exploring the deep roots of vulnerability in the global industrial food system // *Journal of Peasant Studies*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1080/03066150.2022.2129013>
6. Dresemann J. A. et al. Stakeholder perspectives on fertilizer policy in Germany: insights from a Delphi study // *Environmental Management*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00267-025-02266-3>
7. European Commission. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions "Ensuring availability and affordability of fertilisers" COM (2022) 590 final [Електронний ресурс]. Brussels, 2022. Режим доступу: eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52022DC0590 (дата звернення: 18.02.2026)

/eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52022DC0590 (дата звернення: 18.02.2026)

8. European Commission. Ensuring availability and affordability of fertilisers (policy summary) [Електронний ресурс]. 2022. Режим доступу: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/agri-food-supply-chain/ensuring-availability-and-affordability-fertilisers_en (дата звернення: 18.02.2026).

9. Garske B. The EU Communication on ensuring availability and affordability of fertilisers: policy implications and sustainability challenges // *Environmental Sciences Europe*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12302-024-00842-8>

10. Gutierrez-Moya E., Lozano S., Adenso-Diaz B. A pre-pandemic analysis of the global fertiliser trade network // *Resources Policy*. 2023. Vol. 85. 103859. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.103859>

11. Gutierrez-Moya E. et al. Analysis and vulnerability of the international wheat trade network // *Food Security*. 2021. Vol. 13. P. 113—128. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12571-020-01117-9>

12. Hayashi K. et al. Nitrogen budgets in Japan from 2000 to 2015: insights into nitrogen use efficiency and environmental impacts // *Environmental Pollution*. 2021. Vol. 286. 117559. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.envpol.2021.117559>

13. Morao H. The economic consequences of fertilizer supply shocks // *Food Policy*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2025.102835>

14. Nishina K. et al. Feasibility assessment of Japan's fertilizer reduction target: evidence from meta-analysis // *Journal of Environmental Management*. 2025. Vol. 373. 123362. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.123362>

15. Quemada M., Lassaletta L. Fertilizer dependency: a new indicator for assessing the sustainability of agrosystems beyond nitrogen use efficiency // *Agronomy for Sustainable Development*. 2024. Vol. 44. 44. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13593-024-00978-0>

16. Quitzow R., Balmaceda M., Goldthau A. The nexus of geopolitics, decarbonization, and food security gives rise to distinct challenges across fertilizer supply chains // *One Earth*. 2025. Vol. 8, No. 1. 101173. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.oneear.2024.12009>

17. Ramappa K. B. et al. A benchmark study on economic impact of neem coated urea on Indian agriculture // *Scientific Reports*. 2022. Vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-022-12708-1>

18. Sandstrom V., Huan-Niemi E., Niemi J., Kumm M. Dependency on imported agricultural inputs — global trade patterns and recent trends // *Environmental Research: Food Systems*. 2024. Vol. 1, No. 1. 015002. DOI: <https://doi.org/10.1088/2976-601X/ad325e>

19. Spielman D. J. et al. Fertilizer policy reforms in the midst of crisis: evidence from Rwanda // *Food Policy*. 2025. Vol. 133. 102823. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2025.102823>

20. United States Department of Agriculture. Fertilizer Production Expansion Program (FPEP) [Електронний ресурс]. 2022. Режим доступу: <https://www.usda.gov/about-usda/news/press-releases/2023/10/16/usda-highlights-progress-partnering-farmers-increase->

innovative-domestic-fertilizer-production (дата звернення: 18.02.2026).

21. United States. Federal Register. Fertilizer Production Expansion Program; Notice of Funding Opportunity [Електронний ресурс]. 2022. Режим доступу: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/FR-2022-10-07/pdf/2022-21889.pdf> (дата звернення: 18.02.2026).

22. Vos R., Glauber J., Hebebrand C., Rice B. Global shocks to fertilizer markets: impacts on prices, demand and farm profitability // Food Policy. 2024. Vol. 133. 102790. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2024.102790>

References:

1. Ahn, S., & Steinbach, S. (2022), "The impact of COVID-19 trade measures on agricultural and food trade", Applied Economic Perspectives and Policy. <https://doi.org/10.1002/aep.13286>

2. Boulanger, P., Dudu, H., Ferrari, E., Mainar-Causap?, A. J., & Ramos, M. P. (2022), "Effectiveness of fertilizer policy reforms to enhance food security in Kenya: A macro-micro simulation analysis", Applied Economics, vol. 54(8), pp. 841—861. <https://doi.org/10.1080/00036846.2020.1808180>

3. Brazil, Ministerio de Minas e Energia. (2022), "Plano Nacional de Fertilizantes 2050", available at: <https://www.gov.br/planalto/pt-br/assuntos/assuntos-estrategicos/documentos/planos/plano-nacional-fertilizantes/%40%40download/file/Plano-Nacional-Fertilizantes.pdf> (Accessed 25 Feb 2026).

4. Chepeliev, M., Maliszewska, M., & Pereira, M. F. S. E. (2023), "The War in Ukraine, food security and the role for Europe", EuroChoices, vol. 22 (1), pp. 4—13. <https://doi.org/10.1111/1746-692X.12389>

5. Clapp, J. (2023), "Concentration and crises: Exploring the deep roots of vulnerability in the global industrial food system", Journal of Peasant Studies. <https://doi.org/10.1080/03066150.2022.2129013>

6. Dresemann, J. A. (2025), "Stakeholder perspectives on fertilizer policy in Germany: Insights from a Delphi study", Environmental Management. <https://doi.org/10.1007/s00267-025-02266-3>

7. European Commission. (2022), "Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions "Ensuring availability and affordability of fertilisers" (COM(2022) 590 final)", available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52022DC0590> (Accessed 25 Feb 2026).

8. European Commission. (2022), "Ensuring availability and affordability of fertilisers (policy summary)", available at: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/agri-food-supply-chain/ensuring-availability-and-affordability-fertilisers_en (Accessed 25 Feb 2026).

9. Garske, B. (2024), "The EU Communication on ensuring availability and affordability of fertilisers: Policy implications and sustainability challenges", Environmental Sciences Europe. <https://doi.org/10.1186/s12302-024-00842-8>

10. Gutierrez-Moya, E., Lozano, S., & Adenso-Diaz, B. (2023), "A pre-pandemic analysis of the global fertiliser trade network", Resources Policy, vol. 85, 103859. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.103859>

11. Gutierrez-Moya, E., et al. (2021), "Analysis and vulnerability of the international wheat trade network", Food Security, vol. 13, pp. 113—128. <https://doi.org/10.1007/s12571-020-01117-9>

12. Hayashi, K. (2021), "Nitrogen budgets in Japan from 2000 to 2015: Insights into nitrogen use efficiency and environmental impacts", Environmental Pollution, vol. 286, 117559. <https://doi.org/10.1016/j.envpol.2021.117559>

13. Morao, H. (2025), "The economic consequences of fertilizer supply shocks", Food Policy. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2025.102835>

14. Nishina, K., et al. (2025), "Feasibility assessment of Japan's fertilizer reduction target: Evidence from meta-analysis", Journal of Environmental Management, vol. 373, 123362. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.123362>

15. Quemada, M., & Lassaletta, L. (2024), "Fertilizer dependency: A new indicator for assessing the sustainability of agrosystems beyond nitrogen use efficiency", Agronomy for Sustainable Development, vol. 44. <https://doi.org/10.1007/s13593-024-00978-0>

16. Quitzow, R., Balmaceda, M., & Goldthau, A. (2025), "The nexus of geopolitics, decarbonization, and food security gives rise to distinct challenges across fertilizer supply chains", One Earth, vol. 8 (1), 101173. <https://doi.org/10.1016/j.oneear.2024.12.009>

17. Ramappa, K. B., et al. (2022), "A benchmark study on economic impact of neem coated urea on Indian agriculture", Scientific Reports, vol. 12. <https://doi.org/10.1038/s41598-022-12708-1>

18. Sandstrom, V., Huan-Niemi, E., Niemi, J., & Kummu, M. (2024), "Dependency on imported agricultural inputs — Global trade patterns and recent trends", Environmental Research: Food Systems, vol. 1 (1), 015002. <https://doi.org/10.1088/2976-601X/ad325e>

19. Spielman, D. J. (2025), "Fertilizer policy reforms in the midst of crisis: Evidence from Rwanda", Food Policy, vol. 133, 102823. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2025.102823>

20. United States Department of Agriculture. (2022), "Fertilizer Production Expansion Program (FPEP)", available at: <https://www.usda.gov/about-usda/news/press-releases/2023/10/16/usda-highlights-progress-partnering-farmers-increase-innovative-domestic-fertilizer-production> (Accessed 25 Feb 2026).

21. United States, Federal Register. (2022), "Fertilizer Production Expansion Program; Notice of Funding Opportunity", available at: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/FR-2022-10-07/pdf/2022-21889.pdf> (Accessed 25 Feb 2026).

22. Vos, R., Glauber, J., Hebebrand, C., & Rice, B. (2024), "Global shocks to fertilizer markets: Impacts on prices, demand and farm profitability", Food Policy, vol. 133, 102790. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2024.102790>

Отримано редакцією журналу / Received: 27.02.26

Прорецензовано / Revised: 07.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26