

# ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№ 6 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

№ 6 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](mailto:economy_2008@ukr.net)  
[www.nayka.com.ua](http://www.nayka.com.ua)  
[www.investplan.com.ua](http://www.investplan.com.ua)

Засновники:

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

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

Рекомендовано до друку Вченою Радою 17.03.26 р.  
Підписано до друку 17.03.26 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 73.9.  
Наклад — 1000 прим.  
Папір крейдований, друк офсетний.  
Замовлення № 1703/2.  
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, скористайтесь рекомендаціями <http://www.economy.in.ua/d/references.doc> або замовте цю послугу в редакції (див. анкету для автора).

## **3. Технічні вимоги до статті.**

- 3.1. Обсяг рукопису — 20—35 тис. знаків, включаючи рисунки, таблиці.
- 3.2. Стаття повинна бути виконана у форматі А-4 текстового редактора Microsoft Word for Windows (шрифт – Times New Roman). Якщо стаття зроблена в редакторі Microsoft Word (версія 2007) і має розширенням .docx, обов'язково потрібно відправити додатково файли статті Perezberezeny 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](mailto:economy_2008@ukr.net)**

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

# ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

## № 6 березень 2026 р.

### У НОМЕРІ:

#### Економічна наука

Кобелєва Т. О., Перерва П. Г.

Інвестиційна привабливість підприємств Півдня України: стратегічні орієнтири для менеджменту ..... 9

Устік Т. В.

Сталий маркетинг: сутність та можливості розвитку ринку нішевих культур в прикордонних регіонах ..... 15

Андрющенко К. А.

Теоретичні аспекти стратегічного управління сталим розвитком конкурентоспроможності підприємств ..... 20

Пристемський О. С.

Ринок соняшнику як складова національної продовольчої системи ..... 25

Чернега О. Б.

Концептуальні засади моделі "The Star Model" Дж. Галбрейта як інструмент проектування сучасних адаптивних організацій ..... 32

Чизмар І. І., Вароді Н. Ф.

Використання Big Data для прогнозування фінансової стабільності держави ..... 39

Панасюк В. М., Бродовська О. Г., Мужевич Н. В.

Застосування цифрових рішень для автоматизації обліку екологічних витрат у громадах ..... 46

Дубініна М. В., Мельник О. І.

Фінансова звітність та ESG-індикатори як інформаційна база управління фінансовими результатами підприємств агробізнесу ..... 52

Гринчук Ю. С., Свиноус І. В., Понедільчук Т. В., Свиноус Н. І., Федорук Ю. В.

Економічна природа взаємодії ринку соняшнику та системи продовольчого забезпечення населення ..... 61

Новак І. М., Гоменюк М. О.

Формування системи безпекоорієнтованого управління в організаціях агропродовольчого сектору: ідентифікація та оцінювання ризиків ..... 68

Павлова Г. Є., Сірко А. Ю., Міньковська А. В.

Формування аналітичного забезпечення управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах нестабільного економічного середовища ..... 74

Ємельянов О. Ю., Петрушка Т. О.

Вплив політики розподілу прибутку на рівень та ефективність диверсифікації інвестиційної діяльності бізнес-структур ..... 80

Ігнатенко М. М., Мармуль А. О., Паламарчук О. М.

Розвиток інноваційних стратегій і технологій маркетингу в системі цифрового бізнесу на ринку ветеринарних продуктів і послуг ..... 86

Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В.

Удосконалення державної політики забезпечення національної безпеки України в умовах зовнішніх загроз ..... 92

Сіренко Н. М., Боднар О. А., Мікуляк К. А.

Фінансові ринки в умовах глобальних криз та воєнних ризиків ..... 101

Припула Х. М., Калат Я. Я., Кирик І. М.

Регіональні інноваційні системи України та ЄС: порівняльний аналіз на основі методології Європейського інноваційного табло 2025 ..... 108

Цвях О. М., Негода Ю. В., Олійник А. А., Лінніков О. Ю.

Земельне оподаткування як вагомий чинник зміцнення фінансової самодостатності територіальних громад базового рівня ..... 115

Задоя В. О., Чеботарьов О. О., Ситнік В. В.

Логістично-орієнтовані інноваційні моделі розвитку промислових секторів і мультимодальної транспортної інфраструктури ..... 127

Волощук А. О., Якимчук І. О.

Тенденції сталого розвитку економіки України та діяльність промислових підприємств: зміни пріоритетів та статистичний аналіз ..... 134

Охріменко І. В., Познякова О. В., Куява Б. М., Величко Є. О.

Методологічні засади стратегічного управління фінансовою стійкістю підприємств у посткризовому середовищі ..... 142

Романюк І. А., Гаврилюк В. В.

Фінансове забезпечення соціальної відповідальності агробізнесу як чинник сталого інноваційного розвитку та продовольчої безпеки ..... 149



# ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 6 березень 2026 р.

## У НОМЕРІ:

### Економічна наука

Бондарчук Н. В., Лимар М. О.

Продовольча безпека як складова стратегії сталого розвитку територіальної громади: теорія, механізми та практичні інструменти ..... 157

Ложачевська О. М., Сухомлин А. В., Фролагін О. В., Добровольський Р. В.

Проектно-орієнтований підхід до фінансового управління розвитком транспортних підприємств у смарт-економіці ..... 163

Булавинець О. В., Булавинець В. М.

Методичні підходи до оцінювання фінансової збалансованості солідарної системи пенсійного страхування ..... 168

Джупіна Г. М., Нагорний В. В., Стадник В. П.

Командна взаємодія як фактор результативності маркетингової діяльності аграрного підприємства ..... 177

Мотузка О. М., Грод М. І.

Від фізичного балансу до статистичної звітності: методологічні основи інтегрованого міжнародного водного обліку ..... 185

Коцура А. С.

Цифрова трансформація логістичного управління та її вплив на систему управління персоналом підприємств ..... 194

Бабко Н. М.

Соціальна відповідальність агробізнесу в системі стратегічного інвестування сталого розвитку ..... 201

Тарлопов І. О.

Особливості функціонування та розвитку ринку праці України в системі соціально-економічних перетворень і адаптаційних процесів ..... 208

Юрчук Н. П., Міронова Ю. В.

Формування адаптивних механізмів управління підприємством на засадах інтелектуального аналізу Big Data ..... 215

Біляк Ю. В.

Асиметрична конкуренція як фактор виникнення економічних конфліктів конкурентного типу ..... 223

Євдокимова Н. В., Бакалова Н. М., Жарікова О. Б.

Сучасний стан системи фінансового моніторингу в банківській системі України та її податкові аспекти в умовах цифрової трансформації економіки ..... 233

Ковтун О. А., Чорненко А. М., Білик О. А., Єрмішова С. В.

Управління фінансовою поведінкою підприємств на засадах ризик-орієнтованого менеджменту ..... 241

Семенченко А. В., Семенченко А. В.

Тонка межа між ефективністю та емпатією: етичні виклики комунікації на основі ШІ в сучасному бізнесі ..... 248

Гринчишин Я. М.

Бюджетування як інструмент реалізації мотиваційної функції управління ..... 256

Савицька О. М., Лютенко О. А.

Стратегічне інвестування в інтелектуальний капітал підприємств авіаційної галузі на засадах концепцій сталого розвитку, фінансово-економічної та екологічної безпеки ..... 262

Ярмолінський К. Ю., Гейко О. А.

Використання цифрових фінансів для диверсифікації портфельних ризиків та оптимізації операцій ..... 269

Гоголя О. П., Мартинов Д. О., Поперечний М. С., Козуб Р. О.

Механізм активізації корпоративної соціальної відповідальності підприємства в контексті управління змінами ..... 278

Кубіцький С. О., Юрченко С. В., Черних Б. О., Вінников В. О.

Механізми активізації самоменеджменту персоналу на підприємствах в умовах дефіциту робочої сили та безпекових викликів ..... 286

Вовк О. С.

Економічні засади формування та розвитку органічного сектору сільського господарства України ..... 292

Режко Д. С.

Фінансово-економічні детермінанти стійкості територіальних громад у період кризових обмежень ..... 298

Ткачук Т. М.

Концептуальний механізм формування стратегічних цілей інноваційного розвитку промислового підприємства в межах стратегічної екосистеми ..... 302

# ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 6 березень 2026 р.

## У НОМЕРІ:

### Державне управління

Лелеченко А. П., Кочеров М. В.

Державна мовна політика як фактор консолідації суспільства та підтримки культурної ідентичності ..... 308

Штиршов О. М., Жовнірчик Я. Ф.

Глобальна демократія як інструмент розвитку інноваційного лідерства ..... 314

Близнюк А. С., Войтенко А. Б.

Правові основи оцінки ефективності публічного управління у соціальній сфері ..... 320

Андріяш В. І., Громадська Н. А.

Державно-приватне партнерство у сфері охорони здоров'я: механізми, перспективи та виклики в умовах воєнного стану ..... 325

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

Розвиток державної системи соціальної адаптації колишніх військовослужбовців та членів їх сімей ..... 331

Кузюк М. Г., Васюк Н. О.

Розвиток нормативно-правового механізму реалізації державної політики у сфері охорони ментального здоров'я в Україні ..... 338

Корчинська О. О., Яремко І. І.

Смарт-спеціалізація як драйвер структурної та конкурентної трансформації територіальних громад у контексті цифрової трансформації публічного управління ..... 344

Костенко Д. В., Іванов А. В.

Антикризове управління в сучасних умовах воєнного стану в Україні ..... 350

Крун'як Л. Б.

Розвиток інноваційної інфраструктури в контексті реагування на сучасні виклики ..... 355

Русинюк М. М.

Проблемні аспекти розбудови публічного управління у сфері забезпечення національної стійкості в умовах посилення безпекових викликів в Україні ..... 362

Перестюк І. М., Нестеренко Г. П.

Цифровізації публічних послуг в Україні в умовах дії воєнного стану: безпековий аспект ..... 369

Масик-Бесова М. З.

Напрями забезпечення сталого розвитку на території анексованого Криму в період деокупації ..... 375

Турчак Д. В.

Курс економічної політики України у поствоєнному періоді ..... 380

Цимбаленко Я. Ю., Шевчук О. А.

Державне фінансування політичних партій в Україні: управлінська хиба у системі публічних фінансів ..... 384

Горбата Л. П., Савченко О. С.

Участь громадськості у розвитку зеленої енергетики як інструмент партисипативного управління ..... 391

Чумакова Г. В., Козут А. Ю.

Психосоматичні прояви як чинник інституційних ризиків у професійній діяльності публічних службовців в умовах воєнного стану ..... 398

Липовий О. П.

Механізми публічного управління процесами модернізації воєнної сфери в умовах глобалізації ..... 405

Дубова Л. М.

Механізми публічного управління діджиталізацією страхування медичних послуг: світовий досвід та перспективи для України ..... 409

Бондаренко І. В.

Державне фінансове регулювання агропромислового комплексу в сучасних умовах воєнного стану в Україні: проблеми та напрями їх вирішення ..... 415

Гордієнко О. С.

Правове регулювання інвестицій в Україні в контексті післявоєнного відновлення ..... 420

Слободянін М. В.

Вплив війни на розвиток цифрової трансформації публічного управління України ..... 425

# INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 6 / 2026

## CONTENTS:

### *Economy*

Kobielieva T., Pererva P.

INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF ENTERPRISES IN SOUTHERN UKRAINE: STRATEGIC GUIDELINES FOR MANAGEMENT ..... 9

Ustik T.

SUSTAINABLE MARKETING: THE ESSENCE AND OPPORTUNITIES FOR THE DEVELOPMENT OF THE NICHE CROP MARKET IN BORDER REGIONS ..... 15

Andriushchenko K.

THEORETICAL ASPECTS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES ..... 20

Prystemskyi O.

SUNFLOWER MARKET AS A COMPONENT OF THE NATIONAL FOOD SYSTEM ..... 25

Chernega O.

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF J. GALBRAITH'S "THE STAR MODEL" AS A TOOL FOR DESIGNING MODERN ADAPTIVE ORGANIZATIONS ..... 32

Chyzmar I., Varadi N.

THE USE OF BIG DATA FOR FORECASTING THE FINANCIAL STABILITY OF THE STATE ..... 39

Panasyuk V., Brodovska O., Muzhevych N.

APPLICATION OF DIGITAL SOLUTIONS FOR AUTOMATION OF ENVIRONMENTAL COST ACCOUNTING IN COMMUNITIES ..... 46

Dubinina M., Melnyk O.

FINANCIAL REPORTING AND ESG INDICATORS AS AN INFORMATION BASE FOR FINANCIAL RESULTS MANAGEMENT IN AGRIBUSINESS ENTERPRISES ..... 52

Hrynychuk Yu., Svytnous I., Ponedilchuk T., Svytnous N., Fedoruk Yu.

THE ECONOMIC NATURE OF THE INTERACTION BETWEEN THE SUNFLOWER MARKET AND THE FOOD SUPPLY SYSTEM ..... 61

Novak I., Gomeniuk M.

FORMATION OF A SECURITY-ORIENTED MANAGEMENT SYSTEM IN AGRI-FOOD SECTOR ORGANIZATIONS: RISK IDENTIFICATION AND ASSESSMENT ..... 68

Pavlova H., Sirko A., Minkovska A.

FORMATION OF ANALYTICAL SUPPORT FOR MANAGING THE FINANCIAL STABILITY OF AN ENTERPRISE IN AN UNSTABLE ECONOMIC ENVIRONMENT ..... 74

Yemelyanov O., Petrushka T.

IMPACT OF PROFIT DISTRIBUTION POLICY ON THE LEVEL AND EFFICIENCY OF DIVERSIFICATION OF INVESTMENT ACTIVITIES OF BUSINESS STRUCTURES ..... 80

Ihnatenko M., Marmul L., Palamarchuk O.

DEVELOPMENT OF INNOVATIVE MARKETING STRATEGIES AND TECHNOLOGIES IN THE DIGITAL BUSINESS SYSTEM IN THE VETERINARY PRODUCTS AND SERVICES MARKET ..... 86

Khaustova V., Trushkina N.

IMPROVING STATE POLICY FOR ENSURING UKRAINE'S NATIONAL SECURITY UNDER EXTERNAL THREATS ..... 92

Sirenko N., Bodnar O., Mikuliak K.

FINANCIAL MARKETS IN THE FACE OF GLOBAL CRISES AND MILITARY RISKS ..... 101

Prytula Kh., Kalat Ya., Kyryk I.

REGIONAL INNOVATION SYSTEMS OF UKRAINE AND THE EU: A COMPARATIVE ANALYSIS BASED ON THE EUROPEAN INNOVATION SCOREBOARD 2025 METHODOLOGY ..... 108

Tsvyakh O., Nehoda Yu., Oliinyk L., Linnikov O.

LAND TAXATION AS AN IMPORTANT FACTOR IN STRENGTHENING THE FINANCIAL SELF-SUFFICIENCY OF LOCAL COMMUNITIES AT THE BASIC LEVEL ..... 115

Zadoia V., Chebotaryov O., Sitnik V.

LOGISTICS-ORIENTED INNOVATIVE MODELS FOR THE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL SECTORS AND MULTIMODAL TRANSPORT INFRASTRUCTURE ..... 127

Voloshchuk L., Yakymchuk I.

TRENDS IN THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE UKRAINIAN ECONOMY AND THE ACTIVITIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES: CHANGING PRIORITIES AND STATISTICAL ANALYSIS ..... 134

Okhrimenko I., Pozniakova O., Kuiava B., Velychko Y.

METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF FINANCIAL STABILITY OF ENTERPRISES IN A POST-CRISIS ENVIRONMENT ..... 142

Romaniuk I., Havryliuk V.

FINANCIAL SUPPORT FOR SOCIAL RESPONSIBILITY IN AGRIBUSINESS AS A FACTOR IN SUSTAINABLE INNOVATIVE DEVELOPMENT AND FOOD SECURITY ..... 149



# INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 6 / 2026

## CONTENTS:

### *Economy*

Bondarchuk N., Lymar M.

FOOD SECURITY AS A COMPONENT OF THE STRATEGY OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITY:  
THEORY, MECHANISMS AND PRACTICAL TOOLS ..... 157

Lozhachevska O., Sukhomlyn L., Frolagin O., Dobrovolskyi R.

PROJECT-ORIENTED APPROACH TO FINANCIAL MANAGEMENT OF TRANSPORT ENTERPRISE DEVELOPMENT  
IN THE SMART ECONOMY ..... 163

Bulavynets O., Bulavynets V.

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE FINANCIAL BALANCE OF THE SOLIDARITY  
PENSION INSURANCE SYSTEM ..... 168

Dzhupina H., Nahornyi V., Stadnyk V.

TEAM INTERACTION AS A FACTOR OF THE EFFECTIVENESS OF MARKETING ACTIVITIES  
IN AN AGRICULTURAL ENTERPRISE ..... 177

Motuzka O., Grod M.

FROM PHYSICAL BALANCE TO STATISTIC REPORTING: METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF INTEGRATED  
INTERNATIONAL WATER ACCOUNTING ..... 185

Kotsur A.

DIGITAL TRANSFORMATION OF LOGISTICS MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON THE HUMAN RESOURCE  
MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISES ..... 194

Babko N.

SOCIAL RESPONSIBILITY OF AGRIBUSINESS IN THE SYSTEM OF STRATEGIC INVESTMENT  
IN SUSTAINABLE DEVELOPMENT ..... 201

Tarlopov I.

SPECIFIC FEATURES OF THE FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF UKRAINE'S LABOR MARKET WITHIN THE SYSTEM  
OF SOCIO-ECONOMIC TRANSFORMATIONS AND ADAPTATION PROCESSES ..... 208

Yurchuk N., Mironova Y.

FORMATION OF ADAPTIVE ENTERPRISE MANAGEMENT MECHANISMS BASED ON INTELLIGENT ANALYSIS OF BIG DATA ..... 215

Biliak Y.

ASYMMETRIC COMPETITION AS A FACTOR IN THE EMERGENCE OF COMPETITIVE ECONOMIC CONFLICTS ..... 223

Yevdokymova N., Bakalova N., Zharikova O.

CURRENT STATE OF THE FINANCIAL MONITORING SYSTEM IN THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE AND ITS TAX ASPECTS  
IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY ..... 233

Kovtun O., Chornenka L., Bilyk O., Yermishova S.

MANAGEMENT OF FINANCIAL BEHAVIOR OF ENTERPRISES ON THE BASIS OF RISK-ORIENTED MANAGEMENT ..... 241

Semenchenko A., Semenchenko A.

THE THIN LINE BETWEEN EFFICIENCY AND EMPATHY: ETHICAL CHALLENGES OF AI-DRIVEN COMMUNICATION  
IN MODERN BUSINESS ..... 248

Hrynchyshyn Ya.

BUDGETING AS A TOOL FOR IMPLEMENTING THE MOTIVATIONAL FUNCTION OF MANAGEMENT ..... 256

Savytska O., Liutenko O.

STRATEGIC INVESTMENT IN INTELLECTUAL CAPITAL OF AVIATION INDUSTRY ENTERPRISES BASED ON THE CONCEPTS  
OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT, FINANCIAL-ECONOMIC AND ENVIRONMENTAL SECURITY ..... 262

Yarmolinskyi K., Heiko O.

USE OF DIGITAL FINANCE FOR DIVERSIFICATION OF PORTFOLIO RISKS AND TRANSACTIONS OPTIMIZATION ..... 269

Gogulya O., Martynov D., Poperechnyi M., Kozub R.

MECHANISM FOR ACTIVATING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF AN ENTERPRISE IN THE CONTEXT  
OF CHANGE MANAGEMENT ..... 278

Kubitskyi S., Yurchenko S., Chernykh B., Vinnykov V.

MECHANISMS FOR ACTIVATING PERSONNEL SELF-MANAGEMENT AT ENTERPRISES IN CONDITIONS  
OF LABOR SHORTAGE AND SECURITY CHALLENGES ..... 286

Vovk O.

ECONOMIC FOUNDATIONS OF THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE ORGANIC AGRICULTURAL  
SECTOR IN UKRAINE ..... 292

Rezhko D.

FINANCIAL AND ECONOMIC DETERMINANTS OF THE RESILIENCE OF TERRITORIAL COMMUNITIES  
DURING PERIODS OF CRISIS CONSTRAINTS ..... 298

Tkachuk T.

CONCEPTUAL MECHANISM FOR FORMING STRATEGIC GOALS FOR THE INNOVATIVE DEVELOPMENT  
OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE WITHIN A STRATEGIC ECOSYSTEM ..... 302

# INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 6 / 2026

## CONTENTS:

### *Public administration*

Lelechenko A., Kocherov M.

STATE LANGUAGE POLICY AS A FACTOR IN CONSOLIDATING SOCIETY AND SUPPORTING CULTURAL IDENTITY ..... 308

Shtyrov O., Zhovnirchik Y.

GLOBAL DEMOCRACY AS A TOOL FOR DEVELOPING INNOVATIVE LEADERSHIP ..... 314

Blyznyuk A., Voytenko A.

LEGAL FOUNDATIONS FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE SOCIAL SPHERE ..... 320

Andriiash V., Hromadska N.

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN HEALTH CARE: MECHANISMS, PROSPECTS AND CHALLENGES IN MARTIAL ARTS CONDITIONS ..... 325

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

DEVELOPMENT OF THE STATE SYSTEM OF SOCIAL ADAPTATION OF FORMER SERVICEMEN AND THEIR FAMILY MEMBERS ..... 331

Kuziuk M., Vasiuk N.

DEVELOPMENT OF THE REGULATORY AND LEGAL MECHANISM FOR THE IMPLEMENTATION OF PUBLIC POLICY IN THE FIELD OF MENTAL HEALTH CARE IN UKRAINE ..... 338

Korchynska O., Yaremko I.

SMART SPECIALIZATION AS A DRIVER OF STRUCTURAL AND COMPETITIVE TRANSFORMATION OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION ..... 344

Kostenko D., Ivanov A.

CRISIS MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS OF MARTIAL LAW IN UKRAINE ..... 350

Krupiak L.

DEVELOPMENT OF INNOVATIVE INFRASTRUCTURE IN THE CONTEXT OF RESPONDING TO MODERN CHALLENGES ..... 355

Rusyniuk M.

PROBLEMATIC ASPECTS OF PUBLIC ADMINISTRATION DEVELOPMENT IN THE FIELD OF ENSURING NATIONAL STABILITY IN THE CONTEXT OF INCREASING SECURITY CHALLENGES IN UKRAINE ..... 362

Perestiuk I., Nesterenko H.

DIGITALIZATION OF PUBLIC SERVICES IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW: THE SECURITY ASPECT ..... 369

Masyk-Biesova M.

DIRECTIONS FOR ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE TERRITORY OF ANNEXED CRIMEA DURING THE PERIOD OF DE-OCCUPATION ..... 375

Turchak D.

THE COURSE OF UKRAINE'S ECONOMIC POLICY IN THE POST-WAR PERIOD ..... 380

Tsybalenko Y., Shevchuk O.

STATE FUNDING OF POLITICAL PARTIES IN UKRAINE: A MANAGERIAL FLAW IN THE PUBLIC FINANCE SYSTEM ..... 384

Horbata L., Savchenko O.

PUBLIC PARTICIPATION IN THE DEVELOPMENT OF GREEN ENERGY AS A TOOL OF PARTICIPATORY GOVERNANCE ..... 391

Chumakova H., Kohut A.

PSYCHOSOMATIC MANIFESTATIONS AS A FACTOR OF INSTITUTIONAL RISKS IN THE PROFESSIONAL ACTIVITY OF PUBLIC SERVANTS IN CONDITIONS OF MARTIAL LAW ..... 398

Lypovyj O.

MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION OF THE PROCESSES OF MODERNIZATION OF THE MILITARY SPHERE IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION ..... 405

Dubova L.

MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION OF DIGITALIZATION OF MEDICAL SERVICES INSURANCE: WORLD EXPERIENCE AND PROSPECTS FOR UKRAINE ..... 409

Bondarenko I.

STATE FINANCIAL REGULATION OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX IN THE CURRENT CONDITIONS OF MARTIAL LAW IN UKRAINE: PROBLEMS AND DIRECTIONS FOR THEIR SOLUTION ..... 415

Hordiienko O.

LEGAL REGULATION OF INVESTMENTS IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECONSTRUCTION ..... 420

Slobodianin M.

THE IMPACT OF THE WAR ON THE DEVELOPMENT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE ..... 425

Т. О. Кобєлєва,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет "ХПІ"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6618-0380>

П. Г. Перєрва,

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>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.9

# ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ПІВДНЯ УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

T. Kobielieva,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Business Economics and International Economic Relations, National Technical University "KhPI"

P. Pererva,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Business Economics and International Economic Relations, National Technical University "KhPI"

## INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF ENTERPRISES IN SOUTHERN UKRAINE: STRATEGIC GUIDELINES FOR MANAGEMENT

**У статті досліджено трансформацію інвестиційної привабливості підприємств Півдня України в умовах воєнного стану та посткризового відновлення. Актуальність теми зумовлена необхідністю перегляду традиційних управлінських підходів через високі безпекові та логістичні ризики регіону. Метою роботи є обґрунтування стратегічних орієнтирів менеджменту для залучення капіталу в умовах невизначеності. Використано методи системного аналізу, стратегічного планування та матричного моделювання. Сформовано восьмифакторну матрицю детермінант інвестиційного профілю, що інтегрує безпекові, енергетичні та ESG-чинники. Наукова новизна полягає у розробці концепції "інвестиційного імунітету" та ідентифікації трьох ключових стратегічних орієнтирів: глибокої локалізації переробки сировини, комплексної ESG-трансформації та розбудови автономних енергосистем на основі відновлюваних джерел. Запропонована модель дозволяє підприємствам зміцнити операційну стійкість та підвищити рівень довіри міжнародних інституційних інвесторів.**

**The article provides a comprehensive study of the mechanisms for forming and enhancing the investment attractiveness of enterprises in the Southern region of Ukraine, specifically focusing on Odesa, Mykolaiv, and Kherson regions, amidst unprecedented geopolitical challenges and the imperatives of post-war recovery. The urgency of the study is driven by the profound deformation of the region's traditional investment profiles, which were previously based on the advantages of maritime logistics and agricultural exports. In the 2024–2026 period, enterprise management faced**

*a critical need to develop new strategic guidelines capable of neutralizing high security risks and securing the trust of international institutional investors. The core problem addressed is the absence of adapted management models that integrate military logistics factors, energy autonomy, and global ESG standards into a unified business capitalization strategy. The study employs a systems approach to analyze the structure of the investment potential of economic entities, utilizing strategic analysis methods such as SWOT and PESTEL to identify regional determinants of influence, alongside a matrix modeling method to construct a hierarchy of investment attractiveness factors. The theoretical framework is composed of risk management concepts, sustainable development theories, and the theory of innovative value chains. The primary result of the research is the substantiation of the concept of investment immunity, defined as the business system's ability to maintain attractiveness for capital through mechanisms of internal transformation and adaptation to extreme external shocks. The author has developed and detailed an expanded eight-factor matrix of investment profile determinants, encompassing security, logistics, technological, energy, human capital, environmental, legal, and marketing factor groups, defining the economic essence and key performance indicators for each.*

*The article identifies and provides an in-depth analysis of three main strategic guidelines for management, including the deep localization of processing to transition from raw material exports to high-value-added products, the implementation of ESG transformation as a mandatory condition for accessing international recovery funds, and the development of energy independence through autonomous systems based on renewable energy sources. The scientific novelty lies in the refinement of the methodological approach to assessing investment attractiveness through the introduction of logistics autonomy and security resilience indicators. It is proved that strategic management must transform from a reactive survival model to a proactive capital creation model where business transparency serves as the primary guarantee for the investor.*

*Ключові слова: інвестиційна привабливість, управління інвестиціями, стратегічне управління, інвестиції, розвиток, підприємства, менеджмент, післявоєнне відновлення.*

*Key words: investment attractiveness; investment management; strategic management; investments; development; enterprises; management; post-war recovery.*

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

В умовах глобальної нестабільності та трансформаційних змін в економіці України питання інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання набуває критичного значення. Особливої уваги потребує Південний регіон України — стратегічно важливий вузол, що поєднує потужний аграрний сектор, логістично-транспортні артерії та рекреаційний потенціал. Проте, через повномасштабну військову агресію, руйнування логістичних ланцюгів та безпосередню близькість до зони бойових дій, підприємства Півдня зіткнулися з безпрецедентними комерційними ризиками, що суттєво деформували їхній інвестиційний профіль.

Традиційні підходи до оцінки інвестиційної привабливості, що базуються виключно на фінансових показниках, сьогодні є недостатніми. Менеджмент підприємств потребує нових стратегічних орієнтирів, які б враховували безпекові чинники, інституційну стійкість та здатність до адаптації в умовах невизначеності. Акту-

альність дослідження зумовлена необхідністю розробки дієвих стратегій відновлення та розвитку, які дозволять підприємствам Півдня не лише зберегти життєздатність, а й стати драйверами повоєнного економічного відродження країни.

Не дивлячись на високу зацікавленість міжнародних донорів та приватних інвесторів у відбудові України, існує суттєвий розрив між потенційними фінансовими ресурсами та реальною готовністю менеджменту підприємств до залучення цих інвестицій. Відсутність чітких стратегічних орієнтирів, адаптованих до регіональної специфіки Півдня (зокрема, орієнтація на "зелену" енергетику, глибоку переробку агропродукції та цифровізацію портової інфраструктури), стримує приплив капіталу.

На наш погляд, дослідження інвестиційної привабливості підприємств Півдня України через призму стратегічного менеджменту є своєчасним і необхідним для формування теоретико-методологічної бази та практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності регіону в довгостроковій перспективі.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема формування інвестиційної привабливості підприємств є предметом ґрунтовних дискусій у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Теоретико-методологічний фундамент оцінки інвестиційного потенціалу суб'єктів господарювання закладено у роботах таких класиків економічної думки, як Г. Марковіц, В. Шарп та Дж. Тобін. У сучасному науковому дискурсі питання стратегічного управління інвестиційною діяльністю в умовах транзитивної економіки детально досліджено у працях українських вчених: І.О. Бланка [1], Г.В. Козаченко [2], Т.В. Майорової [3], П.Г. Перерви А.В. Старостіної [5], Д. Коціскі [9], А.В. Косенко [7], Г.Ю. Шпортько [6] та ін. [4, 10, 12]. Зокрема, І.О. Бланк наголошує на системному підході до формування інвестиційних ресурсів, розглядаючи інвестиційну привабливість як похідну від фінансової стійкості та ринкової вартості підприємства [1]. Натомість Т.В. Майорова у своїх публікаціях акцентує увагу на стратегічних аспектах адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища, виокремлюючи роль менеджменту у мінімізації інвестиційних ризиків [2].

Регіональна специфіка економіки Півдня України, зокрема її логістичний та аграрний потенціал, висвітлена у працях Г.Ю. Шпортько, Н.П. Козенкових та В.Д. Козенкової [6]. Науковці зазначають, що інвестиційний клімат південних областей традиційно визначався рівнем розвитку морегосподарського комплексу та експортною орієнтацією виробництва. Проте події останніх років внесли суттєві корективи у ці наукові погляди [2]. Так, сучасні дослідники [5, 7, 11] вказують на необхідність переходу від реактивного до проактивного менеджменту, де інвестиційна привабливість визначається не лише поточними прибутками, а й цифровою трансформацією та впровадженням принципів ESG (Environmental, Social, and Governance).

Попри значний масив наукових напрацювань, питання формування стратегічних орієнтирів для менеджменту підприємств Півдня України в умовах високих безпечових ризиків та необхідності релокації чи диверсифікації виробництва залишається недостатньо висвітленим. Більшість існуючих методик оцінки інвестиційної привабливості не враховують фактори деокупації територій, відновлення пошкоджених активів та специфіку "військової логістики". Виокремлення саме стратегічних орієнтирів управління в умовах невизначеності є тією нішею, яка потребує подальшого поглибленого дослідження, що і зумовило вибір теми даної статті.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка стратегічних орієнтирів для менеджменту щодо підвищення інвестиційної привабливості підприємств Півдня України в умовах посткризового відновлення та посилення безпечових ризиків.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний стан підприємств Півдня України (Одеська, Миколаївська, Херсонська області) характеризуєть-

ся критичною трансформацією інвестиційного профілю. Якщо до 2022 року головними чинниками привабливості були географічне положення та доступність морської логістики, то сьогодні менеджмент стикається з необхідністю формування адаптивної інвестиційної моделі, де безпековий складник є базовим фільтром для капіталу.

Проведене дослідження дозволяє виділити вісім груп чинників, що визначають привабливість підприємств регіону для стратегічного інвестора. Розглянемо чинники привабливості підприємств для стратегічного інвестора, більш детально.

**Безпекові та оборонні чинники.** В умовах прифронтового статусу регіону цей фактор стає базовим фундаментом для будь-якого інвестиційного аналізу. Він включає фізичну захищеність активів, наявність систем ППО та інженерних фортифікацій для промислових об'єктів. Менеджмент має інвестувати у "безпекову інфраструктуру" як обов'язкову частину капітальних витрат. Стабільність цього чинника безпосередньо корелює з вартістю страхування воєнних ризиків (war risk insurance). Без належного рівня безпеки навіть надприбуткові проекти залишатимуться в зоні "сміттєвих" рейтингів.

**Геостратегічна логістика та портова автономність.** Південь України є головними "воротами" країни до світових ринків, тому стан портової інфраструктури та залізничних підходів є визначальним. Чинник передбачає здатність підприємств диверсифікувати шляхи експорту через Дунайський кластер та залізничні сполучення з ЄС. Стратегічне управління має орієнтуватися на створення мультимодальних терміналів, що не залежать від одного виду транспорту. Це забезпечує виживання бізнесу в умовах блокади традиційних глибоководних портів Чорного моря.

**Технологічна адаптивність та цифровізація (Industry 4.0).** Рівень впровадження хмарних технологій та дистанційного управління дозволяє менеджменту зберігати контроль над активами навіть за умови релокації управління апарату. Інвестори надають перевагу підприємствам, де бізнес-процеси оцифровані, а інтелектуальна власність надійно захищена на зовнішніх серверах. Цифрові двійники виробництва та автоматизація складської логістики стають маркерами сучасної інвестиційної привабливості. Це мінімізує вплив "людського фактору" в зонах підвищеного ризику.

**Енергетична стійкість та автономна генерація.** Постійні загрози централізованому енергопостачанню змушують менеджмент переходити на модель "Energy Prosumer" (виробник + споживач). Використання сонячної та вітрової енергії, якою багатий Південь, забезпечує енергетичну незалежність виробничих циклів. Наявність власних систем накопичення енергії (Energy Storage Systems) критично підвищує надійність підприємства в очах іноземних партнерів. Такий підхід не лише знижує операційні витрати, а й відповідає глобальним цілям декарбонізації.

Регіональний людський капітал та інтелектуальний потенціал. Масовий відтік кадрів з Півдня України створив дефіцит кваліфікованої робочої сили, що робить цей чинник стратегічно важливим. Менеджмент повинен розробляти унікальні програми утримання персоналу,



соціального захисту та дуальної освіти у партнерстві з місцевими ВНЗ. Інвестиційна привабливість зростає, якщо компанія демонструє стійку "команду відновлення", здатну працювати в екстремальних умовах. Людський капітал стає головним активом, що забезпечує інноваційний розвиток підприємства.

Екологічна відповідальність та ESG-комплаєнс. Для міжнародних інвестиційних фондів дотримання екологічних стандартів є обов'язковою умовою входу в капітал. Підприємства Півдня, які часто пов'язані з переробкою агропродукції чи хімічною промисловістю, мають впроваджувати технології замкненого циклу. Менеджмент повинен інтегрувати звітування за стандартами ESG у загальну стратегію розвитку. Прозорість у питаннях екології та соціального впливу суттєво знижує вартість запозиченого капіталу на ринках ЄС.

Інституційна та юридична прозорість. В умовах воєнного стану та процесів деокупації критично важливим є захист прав власності та відсутність корупційних ризиків. Інвестор потребує юридичної чистоти активів та зрозумілої структури власності (Transparency of Ownership). Менеджмент має впроваджувати антикорупційний комплаєнс та проводити регулярні незалежні аудити за міжнародними стандартами. Висока юридична культура підприємства є найкращим антидотом проти рейдерства чи правового свавілля.

Інноваційна інтеграція у глобальні ланцюги вартості. Привабливість підприємства визначається не обсягом виробленої сировини, а рівнем її переробки та інтегрованості у світові ринки. Менеджмент має зміщувати фокус з "експорту зерна" на "експорт продуктів харчу-

вання" з високою доданою вартістю. Це потребує сертифікації за стандартами ISO, HACCP та іншими міжнародними регламентами якості. Чим вище місце підприємства в глобальному ланцюгу вартості, тим вища його значущість для міжнародних стейкхолдерів.

Для об'єктивної оцінки інвестиційного ландшафту Півдня України, на наш погляд, необхідно відійти від лінійних моделей аналізу та впровадити багатофакторну матрицю детермінант. Специфіка регіону в умовах 2026 року полягає у домінуванні безпекових та логістичних складників над суто фінансовими показниками рентабельності. Менеджмент підприємств має усвідомити, що для сучасного інвестора "привабливість" — це не лише здатність генерувати прибуток, а насамперед резильєнтність (здатність до відновлення) та адаптивність до екстремальних змін зовнішнього середовища.

Нижче наведено авторську класифікацію ключових чинників, що структуровані за критеріями їхньої економічної сутності та практичного прояву в діяльності суб'єктів господарювання Південного макрорегіону.

Систематизація представлених у табл. 1 детермінант інвестиційної привабливості дозволяє констатувати, що інвестиційна привабливість підприємств Півдня України сьогодні має гібридний характер. Вона поєднує в собі жорстку необхідність фізичного виживання (безпековий та енергетичний блоки) із потребою в інтеграції до цивілізованого інвестиційного простору (ESG та юридична прозорість).

Ефективність дії кожного чинника безпосередньо залежить від якості стратегічного менеджменту. Якщо раніше керівництво могло покладатися на "природні пе-

**Таблиця 1. Узагальнена матриця детермінант інвестиційної привабливості**

| Група чинників | Економічна сутність                                   | Форми прояву                                       | Ефективність дії                                        |
|----------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Безпекові      | Мінімізація несистематичних ризиків втрати активів.   | Наявність систем захисту, страхування war risks.   | Зниження дисконтної ставки при оцінці вартості бізнесу. |
| Логістичні     | Забезпечення безперервності товарообігу та збуту.     | Вихід до Дунайських портів, мультимодальні вузли.  | Зростання швидкості обертання оборотних коштів.         |
| Технологічні   | Капіталізація інновацій та цифрових активів.          | ERP-системи, автоматизація, Industry 4.0.          | Підвищення продуктивності праці та рентабельності.      |
| Енергетичні    | Оптимізація витрат на енергоносії та сталість роботи. | Власна генерація з ВДЕ, енергоефективність.        | Зниження енергоємності одиниці продукції.               |
| Кадрові        | Відтворення та розвиток трудового потенціалу.         | Програми лояльності, навчання, релокаційні пакети. | Зростання інтелектуального капіталу підприємства.       |
| ESG-чинники    | Сталий розвиток та екологічний комплаєнс.             | Звітність за стандартами GRI, еко-сертифікація.    | Доступ до пільгового міжнародного кредитування.         |
| Юридичні       | Правова безпека та захист інтересів власника.         | Прозора структура власності, аудит Big Four.       | Зниження премії за ризик країни (Country Risk Premium). |
| Маркетингові   | Позиціонування у глобальних ланцюгах вартості.        | Брендування, глибока переробка, експортні квоти.   | Збільшення частки ринку та доданої вартості.            |

Джерело: сформовано авторами.

реваги" регіону (море, порти, чорноземи), то в поточному періоді ці переваги вимагають складного технологічного та безпекового "облямування". Узагальнюючи, можна стверджувати, що найвищу інвестиційну привабливість матимуть ті підприємства, які зможуть продемонструвати інвестору модель "автономної стійкості" — здатність функціонувати та розвиватися незалежно від можливих збоїв у централізованих інфраструктурних мережах.

Такий підхід трансформує роль менеджера з класичного адміністратора у "стратега ризик-менеджменту", де головним продуктом його діяльності стає надійність об'єкта інвестування в довгостроковій перспективі.

На основі аналізу регіональної специфіки, ми пропонуємо наступні стратегічні орієнтири, на які має спиратися менеджмент підприємств Півдня.

1. Орієнтир на глибоку локалізацію переробки. Замість традиційної орієнтації на експорт сировинних ресурсів (зернових, олійних культур, металобрухту), менеджмент має зосередити зусилля на створенні виробничих потужностей з високим ступенем переробки безпосередньо в регіоні. Такий підхід дозволяє трансформувати Південь з транзитного хабу на потужний індустріальний центр, де створюється значна додана вартість. Глибока переробка продукції суттєво диверсифікує ризики, пов'язані з блокуванням логістичних шляхів, оскільки готова продукція має менші обсяги транспортування при вищій вартості. Це стає критично важливим аргументом для покриття високих витрат на страхування воєнних ризиків, які є неминучими для прифронтових територій. Залучення інвестицій у харчову промисловість, біотехнології та глибоку переробку металів підвищує технологічну складність бізнесу, що автоматично робить його більш привабливим для стратегічних партнерів. Крім того, локалізація виробництва сприяє створенню нових робочих місць, стимулюючи повернення кваліфікованих кадрів у регіон. Зрештою, перехід від сировинної моделі до виробничої зміцнює економічний суверенітет підприємства та його здатність генерувати валютну виручку навіть за умов нестабільної кон'юнктури сировинних ринків.

2. ESG-трансформація як перепустка до міжнародного капіталу. Впровадження принципів екологічної відповідальності, соціальної значущості та прозорого корпоративного управління (ESG) сьогодні перестало бути просто трендом і стало жорсткою вимогою фінансового світу. Для великих міжнародних інституційних інвесторів, таких як ЄБРР, Світовий банк або західні інвестиційні фонди, наявність сертифікованої стратегії сталого розвитку є безальтернативною умовою для розгляду проєктів фінансування. Менеджмент підприємств Півдня має усвідомити, що прозорість структури власності та антикорупційний комплаєнс є найкращим захистом від рейдерства та юридичної нестабільності. Екологічна модернізація виробництва дозволяє не лише знизити податковий тиск на викиди, а й отримати доступ до спеціалізованих "зелених" кредитних ліній з нижчими відсотковими ставками. Соціальний складник ESG допомагає вибудовувати стійкі стосунки з місцевими громадами, що є критичним для

легітимізації бізнесу в умовах поствоєнного відновлення. Інтеграція ESG-показників у щоквартальну звітність підвищує кредитний рейтинг підприємства та його інвестиційний грейд на міжнародній арені. Таким чином, ESG-трансформація виступає не як витратний механізм, а як інструмент капіталізації репутаційного капіталу підприємства.

3. Енергонезалежність та "Зелений перехід". Південний регіон України володіє унікальним природним потенціалом для розвитку сонячної та вітрової генерації, що має бути максимально використано менеджментом для створення автономних енергосистем. В умовах постійних загроз цілісності централізованої енергомережі, перехід на власну генерацію стає питанням не лише економічної вигоди, а й фізичного виживання бізнесу. Створення мікромереж (microgrids) на основі відновлюваних джерел енергії у поєднанні з сучасними системами накопичення (Energy Storage Systems) забезпечує безперебійність технологічних циклів у періоди дефіциту потужності. Це суттєво знижує залежність від волатильності тарифів на енергоносії та дозволяє підприємству виступати як активному учаснику ринку електроенергії (prosumer). Для інвестора наявність власної енергетичної бази є ознакою високої операційної стійкості та готовності до форс-мажорних обставин. Крім того, "зелений" сертифікат виробленої продукції відкриває двері на ринки ЄС, де активно впроваджуються механізми вуглецевого коригування імпорту (CBAM). Інвестиції в автономну енергетику Півдня мають найкоротший термін окупності завдяки високому рівню інсоляції та стабільним вітровим потокам.

Запропоновані орієнтири формують цілісний каркас нової інвестиційної філософії Півдня України. Вони перетворюють регіональні виклики (ризики, дефіцит енергії, логістичні розриви) на конкурентні переваги через інноваційне управління. Впровадження цієї стратегії дозволяє менеджменту змінити риторику з "прохання про допомогу" на "пропозицію вигідного партнерства", де кожен інвестований долар захищений не лише силою закону, а й технологічною та управлінською досконалістю самого підприємства.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження інвестиційної привабливості підприємств Півдня України можна зробити наступні узагальнюючі висновки. По-перше, необхідна трансформація інвестиційного ландшафту. Доведено, що традиційні чинники інвестиційної привабливості регіону (географічне положення та природно-ресурсний потенціал) в умовах 2024—2026 років поступилися першістю чинникам безпекової стійкості та управлінської адаптивності. Інвестиційний профіль підприємств Півдня тепер визначається не лише очікуваною нормою прибутку, а насамперед рівнем "інвестиційного імунітету" — здатністю бізнес-системи функціонувати в умовах критичної невизначеності. По-друге, повинна бути системність чинників впливу. Сформована восьмифакторна матриця (безпекові, логістичні, технологічні, енергетичні, кадрові, ESG, юридичні та

маркетингові чинники) дозволяє менеджменту здійснювати комплексний моніторинг вразливостей підприємства. Встановлено, що найбільший синергетичний ефект досягається при одночасному фокусуванні на цифровізації процесів та енергетичній автономності, що мінімізує залежність від руйнувань загальнонаціональної інфраструктури. По третє, слід забезпечити стратегічну роль менеджменту. Обґрунтовано, що для залучення міжнародного капіталу менеджмент має змістити фокус із короткострокового виживання на довгострокову трансформацію за трьома орієнтирами: глибока локалізація переробки сировини, беззастережне впровадження ESG-стандартів та перехід до моделі енергетичного просюмеризму. Саме ці напрями є ключовими для отримання доступу до фондів повоєнного відновлення та пільгового кредитування міжнародних фінансових інституцій.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих орієнтирів керівниками підприємств для реінжинірингу бізнес-процесів, а також органами місцевої влади — для розробки регіональних стратегій залучення інвестицій, що базуються на реальних потребах сучасного капіталу.

Незважаючи на отримані результати, подальшого вивчення потребують питання розробки конкретних механізмів страхування інвестицій на прифронтових територіях із залученням державного та міжнародного партнерства. Окремим вектором досліджень має розробка моделей державно-приватного партнерства у відновленні критичної логістичної інфраструктури (зокрема, "сухих портів" та терміналів на Дунаї).

#### Література:

1. Бланк І.О. Фінансова стратегія підприємства. Київ: Наукова думка, 2010. 720 с.
2. Козаченко Г.В. Управління інвестиціями на підприємстві: монографія. Київ: Лібра, 2014. 368 с.
3. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2014. 376 с.
4. Перерва П.Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства. Маркетинг: підручник / За ред. О.А.Старостіної. К.: Знання, 2009. С. 461—518.
5. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с. 401 с.
6. Шпортко Г.Ю., Козенкова Н.П., Козенкова В.Д. Оцінка інвестиційної привабливості промислового підприємства. Ефективна економіка. 2014. №11. С. 31—34. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3550>
7. Kosenko A.P., Kobieliava 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/10.25140/10.25140/2410-957620173-11143-50>
8. 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
9. Kocziszk Gyorgy, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU "KhPI". 668 p.

10. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві. Навч. посібник для інж.-техн.вузів. Харків: "Основа", 1993. 288 с.

11. Економіка та організація інноваційної діяльності: підруч. / за ред. П.Г.Перерви, С.А.Меховича, М.І.Погорелова. Харків: НТУ "ХПІ", 2008. 1080 с.

12. Pererva P.G., Kocziszk 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. Blank, I.O. (2010), Finansova stratehiya pidpryyemstva [Financial strategy of the enterprise], Kyiv, Ukraine.
2. Kozachenko, H.V. (2014), Upravlinnya investytsiyamy na pidpryyemstvi [Management of investments in the enterprise], Libra, Kyiv, Ukraine.
3. Mayorova, T.V. (2014), Investytsiyna diyalnist [Investment activity], TSML, Kyiv, Ukraine.
4. Pererva, P. G. (2009), "Management of innovation activity of the enterprise", Marketynh [Marketing], Znan-nia. Kyiv, Ukraine, pp. 461—518.
5. Starostina, A.O. (2009), Marketynh: teoriia, svitovyi dosvid, ukrainska praktyka: pidruchnyk [Marketing: theory, world experience, Ukrainian practice: textbook], Znannia. Kiev, Ukraine.
6. Shportko, H.Yu., Kozenkova, N.P. and Kozenko-va, V.D. (2014), "Assessment of the investment attrac-tiveness of an industrial enterprise",. Efektyvna ekono-mika, vol. 11, pp. 31—34, Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3550> (accessed March 01, 2026).
7. Kosenko, A.P., Kobieliava, 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. 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
9. Kocziszk, G., Pererva, P.G., Szakaly, D. and Somosi Veres, M. (2012), Technology transfer, NTU "KhPI", Kharkiv-Miskolc.
10. 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.
11. Pererva, P. G., Kocziszk, G. and Veres Somo-si, M. (2019), Compliance program: tutorial, NTU "KhPI", Khar-kiv, Ukraine, available at: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/48662> (accessed March 01, 2026).
12. Pererva, P. G. (1993), Upravlinnia marketynhom na mashynobudivnomu pidpryyemstvi [Marketing management at a machine-building enterprise], Osнова, Kharkiv, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 01.03.26

Процеженовано / Revised: 09.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

Т. В. Устїк,  
д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу та логістики,  
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-9967-0669>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.15

# СТАЛИЙ МАРКЕТИНГ: СУТНІСТЬ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ РИНКУ НІШЕВИХ КУЛЬТУР В ПРИКОРДОННИХ РЕГІОНАХ

Т. Ustik,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Marketing and Logistics,  
Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine

SUSTAINABLE MARKETING: THE ESSENCE AND OPPORTUNITIES FOR THE DEVELOPMENT  
OF THE NICHE CROP MARKET IN BORDER REGIONS

*Мета дослідження полягає у розкритті сутності сталого маркетингу та визначенні практичних можливостей розвитку ринку нішевих культур у прикордонних регіонах. Об'єктом дослідження являються маркетингові процеси формування попиту, каналів збуту та ринкового позиціонування нішевих культур у прикордонних регіонах. У статті розкрито сутність сталого маркетингу як підходу, що поєднує економічну результативність виробника з відповідальним використанням ресурсів, прозорістю походження продукції та соціальною корисністю для громад. Дослідження сфокусовано на ринку нішевих культур у прикордонних регіонах, де близькість суміжних ринків підсилює як можливості збуту, так і вимоги до якості, безпечності та простежуваності партій. Обґрунтовано, що нішеві культури здатні підвищувати додану вартість аграрного виробництва завдяки спеціалізованому попиту з боку роздрібних мереж, гастрономії та переробників, але для масштабування необхідні стандартизація, прогнозованість постачання і керуваність репутації.*

*The aim of the study is to reveal the essence of sustainable marketing and identify practical opportunities for the development of the niche crop market in border regions. The object of the study is the marketing processes of demand formation, sales channels and market positioning of niche crops in border regions. The article reveals the essence of sustainable marketing as an approach that combines the economic efficiency of the producer with the responsible use of resources, transparency of the origin of products and social utility for communities. The study focuses on the niche crop market in border regions, where the proximity of adjacent markets enhances both sales opportunities and requirements for quality, safety and traceability of batches. It is substantiated that niche crops are able to increase the added value of agricultural production due to specialized demand from retail chains, gastronomy and processors, but standardization, predictability of supply and reputation management are necessary for scaling. A sustainable marketing structure is proposed, which includes the formation of a product value proposition, environmentally responsible agricultural practices, a social component of employment support, as well as communication based on verifiable*

***facts, certification and laboratory control. It is shown that the pricing policy of a niche product should be based on an explained premium when the buyer sees the connection between price, quality, service and responsible production. The risks of pseudo-ecological claims are separately emphasized, therefore, approaches to message verification, regular monitoring of quality indicators and handling complaints are proposed. It has been determined that in the internal environment of farms, batch accounting, quality control, and reduction of losses during storage and transportation are key, while in the external environment, the priority is to build sales channels, cooperate with producers, regional branding, and use solutions based on applied digital technologies for traceability, demand analytics, and customer service.***

*Ключові слова: сталий маркетинг, нішеві культури, прикордонні регіони, аграрний ринок, ціннісна пропозиція, простежуваність партій, кооперація виробників, регіональне брендування, локальна переробка, транскордонна торгівля, відповідальне споживання.*

*Key words: sustainable marketing, niche crops, border regions, agricultural market, value proposition, batch traceability, producer cooperation, regional branding, local processing, cross-border trade, responsible consumption.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сталий маркетинг являється актуальним напрямом, оскільки поєднує економічні цілі бізнесу з відповідальністю перед довкіллям і суспільством, а також формує довіру до виробника через прозорість походження продукції, етичні практики та ощадливе використання ресурсів. У прикордонних регіонах ця тема постає особливо гостро, адже саме там перетинаються різні споживчі очікування, стандарти якості, регуляторні підходи та торговельні канали, що водночас відкриває нові можливості і підсилює конкуренцію. Нішеві культури, наприклад льон, гречка, спелта, нут, сочевиця, ягоди, лікарські та ефіроолійні рослини, не рідко мають вищу додану вартість і сильний зв'язок із локальною традицією, але потребують чіткого позиціонування, стабільної якості та зрозумілої комунікації цінностей. Разом із цим зміни клімату, запит на безпечніші харчові продукти, зростання уваги до органічного виробництва та відповідального споживання підсилюють суспільний інтерес до товарів, які мають екологічні та соціальні переваги, отже саме підхід сталого маркетингу здатен перетворити локальну аграрну спеціалізацію на конкурентну перевагу регіону.

## ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Мета дослідження полягає у розкритті сутності сталого маркетингу та визначенні практичних можливостей розвитку ринку нішевих культур у прикордонних регіонах. Об'єктом дослідження являються маркетингові процеси формування попиту, каналів збуту та ринкового позиціонування нішевих культур у прикордонних регіонах.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Розглянемо найбільш актуальні напрацювання за нашою темою [1—10]. До прикладу, Я. Ларіна та О. Нагорна [1] розкривають сталий маркетинг як підхід, що

поєднує економічну результативність із екологічною відповідальністю та соціальною корисністю, акцентуючи на тому, що ринковий успіх залежить від здатності виробника підтверджувати заявлені переваги реальними практиками. І. Благун та Л. Гриневич [2] розглядають маркетинг креативних індустрій і підкреслюють роль сучасних напрямів розвитку, серед яких особливе місце займають робота з цінностями, емоційними сенсами, комунікаційними спільнотами та новими каналами взаємодії зі споживачем. А. Могилова та В. Соловейчик [3] аналізують особливості розвитку маркетингу у сфері культури та мистецтв, описуючи, як маркетингові інструменти працюють у середовищі, де продукт має символічну цінність, а споживачі реагують на автентичність, досвід і культурний контекст. Н. Струк [4] зазначає, що стратегічний маркетинг і маркетингове планування є ключовими для довгострокового розвитку бізнесу, оскільки вони забезпечують узгодженість цілей, ресурсів, продуктового портфеля, каналів збуту та комунікацій, а також дають змогу керовано адаптуватися до змін ринку.

Основні результати дослідження. Сталий маркетинг у темі нішевих культур являється підходом, за якого виробник продає не лише товар, але й підтверджену цінність, яка включає відповідальне землеробство, прогнозовану якість, прозоре походження та повагу до потреб споживача. Для прикордонних регіонів такий підхід постає особливо практичним, оскільки поруч із ширшими торговельними можливостями з'являються вищі очікування щодо безпечності, простежуваності партій, стандартів пакування, а також відповідності вимогам суміжних ринків. Нішеві культури, наприклад спелта, льон, гречка, нут, сочевиця, ягоди, лікарські та ефіроолійні рослини, не рідко формують вищу додану вартість, але потребують стабільності постачання і зрозумілого позиціонування, щоб покупець усвідомлював, за що сплачує премію. Разом із цим сталий маркетинг вимагає, щоб комунікація базувалась на фактах, а не

Таблиця 1. Складові сталого маркетингу для нішевих культур

| Складова                            | Що саме робиться у внутрішньому середовищі господарства                                                                                                                                                                                                                                                             | Як це відображається у зовнішньому середовищі ринку та продажах                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ціннісна пропозиція продукту        | Визначається, у чому конкретна перевага, наприклад смак, поживність, технологія вирощування, сортові характеристики, стабільні показники якості, стандартизоване фасування. Готується опис продукту, який можна підтвердити аналізами, технологічними картами, журналами партій і реальними прикладами використання | Покупець швидше приймає рішення, бо отримує зрозуміле пояснення цінності, а не загальні фрази. Підвищується лояльність, зменшується торг щодо ціни, з'являються умови для довгих контрактів, оскільки продавець демонструє керованість якості.            |
| Простежуваність походження і партій | Впроваджується маркування партій, ведення обліку насіння, добрив, строків посіву і збирання, умов сушіння, складування, транспортування. Налагоджується дисципліна документів, щоб у разі претензій можна було швидко встановити причину і скоригувати процес                                                       | Дистриб'ютори, роздріб і переробники отримують довіру, бо можуть перевірити походження та якість. Зменшується ризик рекламаций і повернень, спрощуються перевірки, зростає готовність партнерів працювати з малим виробником як з надійним постачальником |
| Соціальна складова                  | Плануються робочі місця, навчання сезонних працівників, кооперація з місцевими постачальниками, участь у ініціативах громади, підтримка локальної переробки. Підприємство формує підґрунтя для того, щоб частина доданої вартості залишалася у регіоні                                                              | Підвищується довіра до бренду через зрозумілий внесок у місцевий розвиток. Нішеві культури отримують додатковий сенс як локальний продукт з історією, що не рідко підсилює збут у гастрономії та туризмі, а також допомагає будувати регіональні бренди   |
| Чесна комунікація і контроль заяв   | Підготовлюються короткі, точні формулювання, які підтверджуються документами, аналізами і реальними практиками. Проводиться внутрішня перевірка маркетингових матеріалів, щоб уникати перебільшень і двозначностей                                                                                                  | Зменшується ризик втрати довіри, який для невеликого нішевого сегмента може бути критичним. Разом із цим формується репутація, яка працює як нематеріальний актив, підсилює рекомендації і повторні покупки                                               |

Джерело: сформовано автором.

на гучних обіцянках, тому виробничі рішення, збереження родючості ґрунтів, ощадливе водокористування, контроль залишків і якість зберігання стають частиною бренду так само, як логотип або назва продукту (табл. 1).

Можливості розвитку ринку нішевих культур у прикордонних регіонах пов'язані з поєднанням зростаючо-

го попиту на спеціалізовані продукти та географічної близькості до нових каналів збуту. Споживачі не рідко шукають продукти для здорового харчування, альтернативні види борошна і круп, інгредієнти для крафтових виробництв, локальні делікатеси, а також сировину для переробки з прогнозованими показниками якості (табл. 2).

Таблиця 2. Канали збуту нішевих культур у прикордонних регіонах та інструменти сталого маркетингу

| Канал збуту                                 | Що очікує покупець або партнер                                                                                                                                                                                | Які дії дають результат у сталому маркетингу                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Роздрібні мережі та спеціалізовані магазини | Стабільна якість, повторювані партії, чітке маркування, підтвердження безпечності, передбачувані строки постачання, зрозумілі умови повернень. Не рідко важливими є простежуваність і готовність до перевірок | Підготовка пакета документів, стандартизація фасування, коротке досьє продукту, комунікація фактів про походження, навчальні матеріали для продавців, дегустації, рецепти й поради з використання, які підвищують повторні покупки    |
| Гастрономія, пекарні, крафтові виробництва  | Якість, яка повторюється, зручний формат постачання, наприклад очищене зерно, борошно певного помелу, ягоди з відповідною підготовкою, а також сервіс і швидка реакція на замовлення                          | Партнерські меню, події з дегустаціями, спільні промоакції, акцент на локальному походженні, показ реальних практик вирощування і зберігання, підтримка комунікації через історії про продукт і його виробника                        |
| Електронна комерція та прямі продажі        | Швидка доставка, якісна упаковка, сервіс підтримки, зрозумілі умови повернення, контент, який пояснює продукт, його користь і способи використання                                                            | Контент з фактами, відео про виробництво, сторінки продуктів з описом партій, програми лояльності, робота з відгуками, аналітика продажів і планування запасів через рішення на базі застосованих цифрових технологій                 |
| Публічні закупівлі та соціальні програми    | Документальна відповідність вимогам, стабільність постачання, підтверджена безпечність, прозорі умови договорів. Значення має взаємодія з державними органами влади та місцевим самоврядуванням               | Аргументація через користь для громад, розвиток зайнятості, підтримку локальних виробників і короткі ланцюги постачання, підготовка стандартизованих пропозицій, які відображають вимоги якості і можливості стабільного забезпечення |

Джерело: сформовано автором.



Інфраструктура і організація ринку у прикордонних регіонах являються вирішальними, бо саме тут нерідко виникають обмеження, які стримують масштабування, нестача складів, сушіння, охолодження, лабораторного контролю, переробки та доступної логістики. У таких умовах кооперація виробників і кластерні підходи стають дієвим напрямом, оскільки надають можливість спільно забезпечити стандарти, формувати більші партії, розподіляти витрати на пакування і просування, а також виходити на вимогливіші ринки без втрати керованості якості. Разом із цим важливою являється роль державних органів влади та місцевого самоврядування, які можуть підтримати навчання, дорадчі служби, доступ до фінансування, розвиток переробки та транскордонні партнерства, що зменшують бар'єри входу на суміжні ринки (рис. 1).

Сталий маркетинг у розвитку ринку нішевих культур у прикордонних регіонах постає як практичний напрям, що поєднує підвищення доданої вартості з відповідальним виробництвом і довірою покупців. Водночас конкурентна перевага формується не лише через вирощування культури, але й через стандартизацію якості, простежуваність партій, керований сервіс і чесну комунікацію. Разом із цим близькість суміжних ринків надає додаткові канали збуту, але підсилює вимоги до документального супроводу, пакування та стабільності постачання. Таким чином, розвиток ринку найбільш результативний тоді, коли виробники кооперуються, інвестують у зберігання та переробку, а регіональне брендування підкріплюється перевірюваними фактами і системною взаємодією з партнерами.

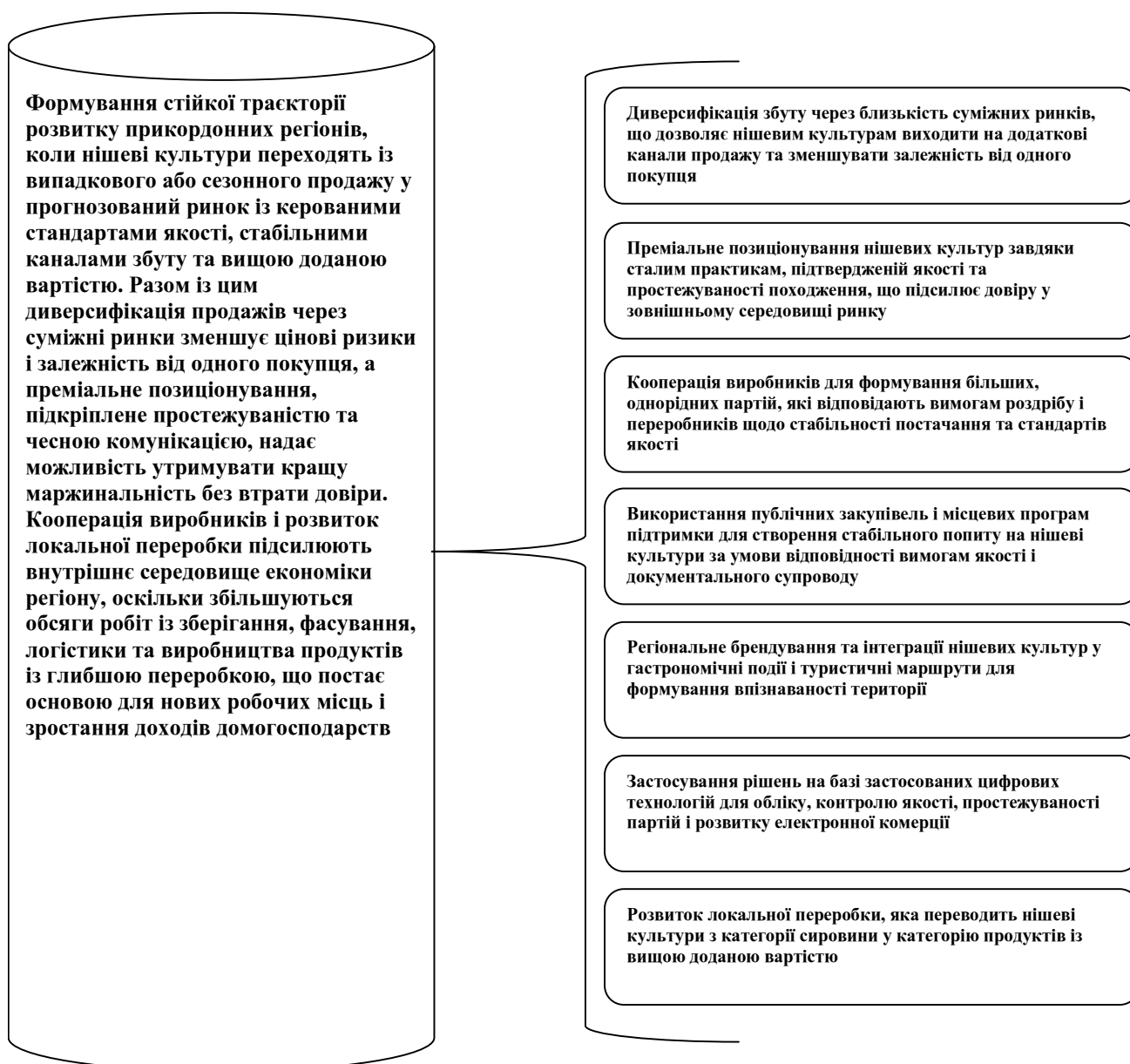


**Рис. 1. Можливості розвитку ринку нішевих культур в прикордонних регіонах**

Джерело: сформовано автором.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Важливість розвитку ринку нішевих культур у прикордонних регіонах полягає у диверсифікації доходів фермерів, підвищенні стійкості сільських громад і зміцненні місцевих ланцюгів створення вартості, коли прибуток залишається у внутрішньому середовищі територій, а не витікає через продаж сировини без переробки. Сталий маркетинг надає інструменти для побудови брендів територіального походження, упровадження добровільних стандартів якості, простежуваності партій, сертифікації, а також для комунікації реальних переваг продукту без перебільшень, що критично для довіри на суміжних ринках. При саме таких умовах прикордонне розташування може працювати як канал зростання через кооперацію з переробниками та дистриб'юторами, розвиток гастрономічного і екологічного туризму, участь у транскордонних ярмарках, кластерних ініціативах та освітніх проєктах.

### Література

1. Ларіна Я. С., Нагорна О. В. Сталий маркетинг, сутність та можливості у розвитку ринку органічних добрив в Україні. № 7, 2024. Київський економічний науковий журнал. С. 83—89.
2. Благун І. І., Гриневич Л. В. Маркетинг креативних індустрій, сучасні напрями розвитку. Том 6, № 2, 2021. Український журнал прикладної економіки. С. 107—112.
3. Могилова А. Ю., Соловейчик В. А. Особливості розвитку маркетингу у сфері культури та мистецтв. Т. 21, Вип. 6, 2016. Вісник Одеського національного університету. Економіка. С. 106—110.
4. Струк Н. Р., Гомольська В. В. Стратегічний маркетинг та маркетингове планування: ефективні підходи для довгострокового розвитку бізнесу. Актуальні питання економічних наук. 2025; (9). doi: 10.5281/zenodo.15276781
5. Живко З. Б., Кухарська Л. В., Шегинська А. І. Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. "Актуальні питання у сучасній науці: журнал. 2026. № 1 (43) 2026. С. 77—87.
6. Особливості управління підприємствами в умовах глобальних викликів: монографія / за заг. ред. О. В. Зибаревої. Чернівці: Технодрук, 2016. 320 с., С. 29—97.
7. Ніконенко, У. М., Струк, Н. Р. Місце бізнес-аналітики в антикризовому стратегічному маркетингу в умовах війни: адаптація брендів в Україні. Актуальні питання економічних наук, 2025, (12). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15708038>
8. Зибарева О. В. Управління ризиками бізнес-проєктів 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)
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)

### References:

1. Larina, Ya. S., & Nahorna, O. V. (2024), "Sustainable marketing, essence and opportunities in the development of the organic fertilizers market in Ukraine", *Kyivskyi ekonomichnyi naukovi zhurnal*, vol. 7, pp. 83—89.
2. Blahun, I. I., & Hrynevych, L. V. (2021), "Marketing of creative industries, modern development directions", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 6, no. 2, pp. 107—112.
3. Mohylova, A. Yu., & Soloveichyk, V. A. (2016), "Features of marketing development in the sphere of culture and arts", *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu, Ekonomika*, vol. 21, no. 6, pp. 106—110.
4. Struk, N. R., & Homolska, V. V. (2025), "Strategic marketing and marketing planning, effective approaches for long-term business development", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. (9). DOI 10.5281/zenodo.15276781.
5. Zhyvko, Z. B., Kukharska, L. V., & Shehynska, A. I. (2026), "Adaptive development strategies of small and medium-sized enterprises under digital transformation", *Aktualni pytannia u suchasni nauki*, vol. 1 (43), pp. 77—87.
6. Zybareva, O. V. (2016). *Osoblyvosti upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh hlobalnykh vyklykiv* [Features of enterprise management under global challenges], *Tekhnodruk, Chernivtsi, Ukraine*, pp. 29—97.
7. Nikonenko, U. M., & Struk, N. R. (2025), "The place of business analytics in anti-crisis strategic marketing under wartime conditions, adaptation of brands in Ukraine", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. (12). DOI 10.5281/zenodo.15708038.
8. Zybareva, O. V. (2023), "Risk management of business projects under digitalization", *Problemy suchasnykh transformatsii, serii 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. DOI 10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237.

Отримано редакцією журналу / Received: 01.03.26

Процеженовано / Revised: 06.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

К. А. Андрющенко,  
д. е. н., професор, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва,  
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6274-5310>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.20

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

К. Andriushchenko,  
Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Business Economics and Entrepreneurship,  
Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Kyiv

## THEORETICAL ASPECTS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

**Визначено, що у конкуренції перемагає той, хто найкраще задовольняє інтереси споживачів. Значення цієї категорії для функціонування ринкової економіки величезне. Конкуренція стала невід'ємною частиною ринкового середовища та є необхідною умовою розвитку підприємницької діяльності. З переходом України на ринкові методи господарювання роль конкуренції економічного життя суспільства значно зростає. При цьому зміст конкурентного середовища в Україні, як і в усіх розвинених країнах, стало важливим завданням державного регулювання економіки. Основою розвитку ринкових відносин України має стати конкуренція між організаціями — ринковими суб'єктами. Це зумовлюється тим, що вона відсіває з господарського обороту все те, що не відповідає рівню суспільних потреб: нерентабельні технології та застарілі вироби, професії, спеціальності тощо.**

**Досліджено, що, конкуренція є природним і єдиним каналом саморегулювання економічного та інноваційного прогресу. Вона стимулює нові економічні, технічні та організаційні ідеї, впровадження прогресивної технології та техніки, поява інноваційних виробництв та галузей, професій та спеціальностей. Від характеру використання ринковим суб'єктом перелічених вище чинників залежить ступінь і якість виконання даним суб'єктом свого економічного призначення: виробництва продукції або надання послуг, яких потребує ринок, забезпечуючи при цьому максимальну споживчу цінність своєї діяльності. Різні підходи, погляди визначення конкуренції, зазвичай, не суперечать, а швидше доповнюють одне одного. Разом з тим, будь-яке з них, взяте окремо, неможливо визнати всеосяжним. Це виявляється у тому, що, характеризуючи окремі дуже важливі ознаки конкуренції, окремі автори не акцентують увагу загальнотеоретичних концепціях проблеми — економічної категорії.**

*It is determined that the winner in competition is the one who best satisfies the interests of consumers. The importance of this category for the functioning of a market economy is enormous. Competition has become an integral part of the market environment and is a necessary condition for the development of entrepreneurial activity. With the transition of Ukraine to market methods of management, the role of competition in the economic life of society has increased significantly. At the same time, the content of the competitive environment in Ukraine, as in all developed countries, has become an important task of state regulation of the economy. The basis for the development of market relations in Ukraine should be competition between organizations — market entities. This is due to the fact that it filters out from economic turnover everything that does not meet the level of social needs: unprofitable technologies and outdated products, professions, specialties, etc. It has been studied that competition is a natural and only channel for self-regulation of economic and innovative progress. It stimulates new economic, technical and organizational ideas, the introduction of progressive technology and equipment, the emergence of innovative industries and industries, professions and specialties. The nature of the use of the above factors by a market entity determines the degree and quality of the implementation of its economic purpose by this entity: the production of products or the provision of services that the market requires, while ensuring the maximum consumer value of its activities. Different approaches and views on the definition of competition usually do not contradict, but rather complement each other. However, any of them, taken separately, cannot be recognized as comprehensive. This is manifested in the fact that, characterizing individual very important features of competition, individual authors do not focus on the general theoretical concepts of the problem — the economic category. Various approaches to determining management effectiveness are known, but as a special area of research in competitiveness management, there are no generally accepted methods for assessing effectiveness.*

*Ключові слова: конкуренція, економічне життя суспільства, суспільних потреби, прогресивна технологія, техніка, інноваційний прогрес, споживча цінність*

*Key words: competition, economic life of society, social needs, progressive technology, technique, innovative progress, consumer value.*

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

У ринковій економіці загальною нормою поведінки пріоритет особистої зацікавленості. У конкуренції перемагає той, хто найкраще задовольняє інтереси споживачів. Значення цієї категорії для функціонування ринкової економіки величезне. Конкуренція стала невід'ємною частиною ринкового середовища та є необхідною умовою розвитку підприємницької діяльності. З переходом України на ринкові методи господарювання роль конкуренції економічного життя суспільства значно зросла. При цьому зміст конкурентного середовища в Україні, як і в усіх розвинених країнах, стало важливим завданням державного регулювання економіки.

Основою розвитку ринкових відносин України має стати конкуренція між організаціями — ринковими суб'єктами. Це зумовлюється тим, що вона відсіває з господарського обороту все те, що не відповідає рівню суспільних потреб: нерентабельні технології та застарілі вироби, професії, спеціальності тощо. Іншими словами, конкуренція є природним і єдиним каналом саморегулювання економічного та інноваційного прогресу. Вона стимулює нові економічні, технічні та організаційні ідеї, впровадження прогресивної технології та техніки, поява інноваційних виробництв та галузей, професій та спеціальностей. Від характеру використання ринковим суб'єктом перелічених вище чинників залежить ступінь і якість виконання даним суб'єктом свого економічного призначення: виробництва продукції або надання послуг, яких потребує ринок, забезпе-

чуючи при цьому максимальну споживчу цінність своєї діяльності.

В умовах планово-центральної системи господарювання це завдання не було таким актуальним, хоча соціалістичні підприємства, безумовно, також мали певне економічне призначення. Але характер його виконання мало пов'язувався з проблемою існування підприємства. Пояснюється це тим, що в руках держави було сконцентровано величезні фінансові та матеріальні ресурси. Фактично воно володіло всіма засобами виробництва, отже, була така найважливіша умова конкуренції (і ринку загалом), як наявність відокремлених, самостійних виробників.

Різні підходи, погляди визначення конкуренції, зазвичай, не суперечать, а швидше доповнюють одне одного. Разом з тим, будь-яке з них, взяте окремо, неможливо визнати всеосяжним. Це виявляється у тому, що, характеризуючи окремі дуже важливі ознаки конкуренції, окремі автори не акцентують увагу загальнотеоретичних концепціях проблеми — економічної категорії.

Все це сприяло виділенню конкуренції у важливий чинник стратегічного управління сталим розвитком підприємств, потреба у дослідженні та аналізі якого пояснюється його суттєвим впливом на фінансову діяльність. У зв'язку із цим проведення дослідження конкуренції є невід'ємним завданням служби маркетингу будь-якої організації. Необхідність та важливість проведення досліджень конкуренції на ринку відзначається не тільки керівниками підприємств, а й у наукових працях та теоретичних розробках з управління та маркетингу сучасних досліджень.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню теоретико-методичних аспектів стратегічного управління сталим розвитком конкурентоспроможністю присвячено велику кількість публікацій, зокрема, такі вчені, як Бондаренко Г. С., Васильков В., Галелюк М. М., Дідан К. О., Дмитрієв І. А., Довбенко В. І., Ємельянов О., Желуденко К. В., Зінчик С. М., Кирчата І. М., Ковальчук О. В., Ковтуненко К. В., Копистко О. В., Кошелупов І. Ф., Момот О. М., Піддубна А. І., Піддубний І. О., Тарнавська Н. П., Шершенюк О. М. та інші, присвятили своїй праці вивченню цієї тематики.

Питання стратегій розвитку суб'єктів господарювання України висвітлені у працях багатьох вчених економістів та практиків, таких як І. Єпіфанова, В. Ковальчук, Л. Олійник, О. Трухан, І. Тесленок та ін.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження теоретичних аспектів стратегічного управління сталим розвитком конкурентоспроможності підприємств.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Підвищення ефективності управління залишається актуальним завданням, але ще важливіша проблема стратегічного управління конкурентоспроможністю

підприємства, яка зараз мало досліджена. Відомі різні підходи до визначення ефективності управління, але як особлива сфера дослідження управління конкурентоспроможністю немає загальноприйнятих методів оцінки ефективності. На рубежі третього тисячоліття з'являються окремі публікації з цієї проблеми на макро- та мікрорівні. Одні автори аналізують стан та перспективи планування лісових галузей, інші, систематизуючи причини кризи, прогнозують майбутнє. Пояснюється це, насамперед, методологічною складністю виділення у чистому вигляді результатів впливу управління конкурентоспроможністю на виробництво, використання різних непрямих методів оцінки.

Зазвичай, для виявлення змісту ефективності управління досліджується головна лінія формування ефективності: мета — результат — ефект, тобто. оцінка із позицій результату. Вважаємо за необхідне виділити й інші складові оцінки ефективності, що розглядаються з позицій самого процесу. Сюди слід віднести використання ресурсів виробництва та управління, а також рівень вимірювання витрат, пов'язаних із виробництвом та управлінням. Інакше кажучи, йдеться про оцінку засобів досягнення результату, тобто. розглядається ланцюжок: ресурси (витрати) — результат — ефект.

Розглянемо методологічні підходи до вивчення ефективності управління. Проблема визначення ефективності управління розробляється з допомогою різних методологічних підходів, які можна згрупувати за напрямками дослідження.

Перше напрям, виходячи з єдності методологічних основ обчислення ефективності виробництва та управління, передбачає визначення ефективності управління за критеріями та показниками ефективності виробництва, використовуючи або систему показників, або один показник, або частку цього показника, що припадає на управління. При цьому враховуються або фактичні (досягнуті), або потенційні (можливі) результати [1].

При оцінці ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства в її основу має бути покладено економічний принцип ефективності виробництва з урахуванням таких показників, як обсяг та структура реалізованої конкурентоспроможної продукції, собівартість, прибуток, реалізація, відрахування коштів до бюджету тощо.

В економічній теорії та практиці існує чимало різних варіантів вирішення проблеми визначення ефективності управління. Найбільш поширеним є варіант, що базується на принципі ототожнення показників ефективності виробництва та управління. Теоретична правильність цього варіанта не викликає сумнівів.

Фахівці зазначають, що оцінка рівня управління промисловістю в цілому, окремими її галузями, великими виробничо-господарськими та основними ланками проводиться залежно від обсягу виготовленої продукції (у натуральному та грошовому вираженні), маси прибутку, рівня рентабельності, обсягу капіталовкладень, продуктивності праці тощо [2].

На основі оцінки ефективності виробництва та параметрів її зміни вчені [3] пропонують робити оцінку управління як виду діяльності. При цьому управління має бути оцінене як абсолютно незадовільне, якщо ефективність виробництва знижується та темпи зниження зростають; якість управління вважається недостатнім, якщо ефективність виробництва зростає, але низькими темпами; якість управління оцінюється як задовільна, якщо ефективність виробництва збільшується зростаючими темпами.

Усі різновиди цього напрямку дослідження ведуть до визначення результативності управління, вираженої через показники ефективності виробництва. У той самий час ефективність управління характеризує ставлення результативності управління до витрат за нього, у яких відбиваються специфічні його особливості.

Другий напрямок дослідження передбачає визначення ефективності витрат на управління виробництвом. Суть його в тому [4], що проблема визначення ефективності управління виробництвом зводиться до визначення витрат на управління та одержуваних при цьому результатів. Виникаючи залежності при оцінці ефективності управління, на думку автора, повинні пов'язувати її з вихідною та визначальною ефективністю (рентабельністю) виробництва, враховувати органічний зв'язок витрат управління з усіма витратами виробництва і, нарешті, виходити із суспільно необхідного рівня самих витрат управління.

Таким чином, хоча запропонований підхід і враховує основний принцип визначення ефективності управління — зіставлення витрат на управління з підсумковими результатами виробництва — проте практичне застосування вимагатиме дуже складних розрахунків вихідних величин, а також розробки нормативів витрат та ефективності управління в залежності від об'єктивних умов, факторів.

На думку фахівців, "безпосередній ефект управління визначається його впливом на результати виробництва, а методологія його оцінки впливає із аналізу економічного механізму здійснення цього впливу". Він пропонує як результат (ефект) управління обчислювати частку прибутку, утворену завдяки діяльності апарату управління [5, с. 112]. Дотримуючись такої постановки, розподіл нормативного прибутку на частки, створені працею працівників управлінського та виробничого апарату, здійснюється пропорційно до відповідних витрат праці, редукованих за його складністю. Вважаємо, що таке твердження потребує обґрунтування. Найчастіше фахівці вважають, що одним із підсумкових показників ефективності управління є оптимальність співвідношення між темпами зростання обсягу виробництва та умовно-постійними витратами, значна частина яких йде на утримання апарату управління.

Обидва наведені підходи потребують розробки обмежень зростання витрат на управління. У першому випадку такими обмеженнями можуть стати співвідношення між витратами управління, умовно-постійними витратами та витратами виробництва. У другому випадку — співвідношення між чисельністю

та фондами заробітної плати управлінських працівників та промислово-виробничого персоналу.

Третій напрямок дослідження ґрунтується на тому, що різноманіття факторів, що впливають на ефективність управління, диктує необхідність системи показників, що характеризують як керуючу, так і керовану підсистему.

Представники іншого напрямку вважають, що "ефективність управління можна як результативність діяльності конкретної системи управління, що відбивається у різних показниках як об'єкта управління, і власне управлінської діяльності (суб'єкта управління), причому ці показники мають як кількісні, такі якісні характеристики" [6]. Автор виділяє систему показників ефективності, що належать до діяльності об'єкта управління, ототожнюючи їх з техніко-економічними результатами виробництва, а також систему показників ефективності стосовно суб'єкта управління. До останніх відносяться: фінансові витрати на утримання керуючої системи (зниження витрат на зарплату, різноманітні послуги, оренду приміщень тощо); економія живої та уречевленої праці в системі управління (скорочення трудомісткості операцій та процедур, економія матеріалів, електроенергії та інших предметів та засобів праці); витрати часу виконання окремих операцій та всього процесу управління. Для кожного виду критеріїв пропонується система якісних та кількісних показників.

У цій постановці значення та застосовність категорій ефективності явно перебільшені. Навряд чи доцільно замінювати ефективність управління економічністю, оперативністю та іншими характеристиками.

Існує і така думка, що "економічна ефективність управління виробництва проявляється, головним чином, у непрямому, а чи не в прямому ефекті" [5, с. 113]. З огляду на це доводиться розробляти цілу систему показників, куди входять: кількісну оцінку організаційного рівня, визначення ефективності організації управління виробництвом, визначення ефективності інформаційної системи, аналітичну оцінку результатів індивідуального та колективного праці керуючої системи. Кожен із чотирьох видів оцінки, у свою чергу, складається з набору виробничих та управлінських показників.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Як і попередньому підході, тут проявляється тенденція підмінити ефективність управління іншими видами оцінки (організаційного рівня, результатів праці). Ефективність управління обумовлена різними аспектами діяльності, але має власну індивідуальність.

Зміст економічності управління доцільно трактувати з урахуванням новоствореної конкурентоспроможної продукції. Управління буде тим економічним, чим менша питома вага витрат на управління в обсязі новоствореної конкурентоспроможної продукції. Зіставлення величини витрат за управління і новоствореної конкурентоспроможної продукції

правомірно, проте за наведеному порядку обчислення коефіцієнта економічності зберігається тенденція до скорочення будь-якою ціною витрат за управління. Необхідним обмеженням у разі є визначення допустимих меж управління.

Як основний метод дослідження прийнято системний підхід до проблем, визначених метою роботи. Сутність системного підходу у методиці його організації, тобто. виділення об'єкта системного аналізу, межі розділу зовнішнього та внутрішнього середовища об'єкта, цільової функції та структури об'єкта, описи та критеріїв оцінки стану об'єкта, класифікації елементів та способи їх агрегування.

## Література:

1. Сметанюк О.А., Цісар Д.О.. Структурні складові системи управління міжнародної конкурентоспроможності підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка, 2023, (7). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.49>

2. Волошин А.В. Міжнародна конкурентоспроможність українських малих та середніх підприємств. Економіка та держава, 2019, (2). <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.2.120>

3. Олійник Н., Болгар М., Михайлюк А.. Використання інструментів поведінкової та експериментальної економіки для управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство, 2024, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-96>

4. Ніконенко, У.М., Струк, Н.Р. Місце бізнес-аналітики в антикризовому стратегічному маркетингу в умовах війни: адаптація брендів в Україні. Актуальні питання економічних наук, 2025, (12). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15708038>

5. Захарчук Н. Сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 6. Том 2. С. 110—114. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-20](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-20)

6. Стаєцький, М. Еволюція підходів до розробки конкурентних стратегій бізнес-організацій. Економіка та суспільство. 2025, № 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-69>

## References:

1. Smetaniuk, O.A., & Tsisar, D.O. (2023), "Structural components of the enterprise international competitiveness management system and factors influencing it", *Efektivna ekonomika*, vol. (7). DOI <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.49>

2. Voloshyn, A. V. (2019), "International competitiveness of Ukrainian small and medium enterprises", *Ekonomika ta derzhava*, vol. (2). DOI <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.2.120>

3. Oliinyk, N., Bolhar, M., & Mykhailiuk, A. (2024), "Use of behavioural and experimental economics tools for managing enterprise competitiveness", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (70). DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-96>

4. Nikonenko, U. M., & Struk, N. R. (2025), "The role of business analytics in anti-crisis strategic

marketing under wartime conditions, brand adaptation in Ukraine", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. (12). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15708038>

5. Zakharchuk, N. (2022), "The essence and evolution of strategic management of enterprises", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 6/2, pp. 110—114. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-20](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-20)

6. Staietskyi, M. (2025), "Evolution of approaches to the development of competitive strategies of business organizations", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-69>

Отримано редакцією журналу / Received: 03.03.26

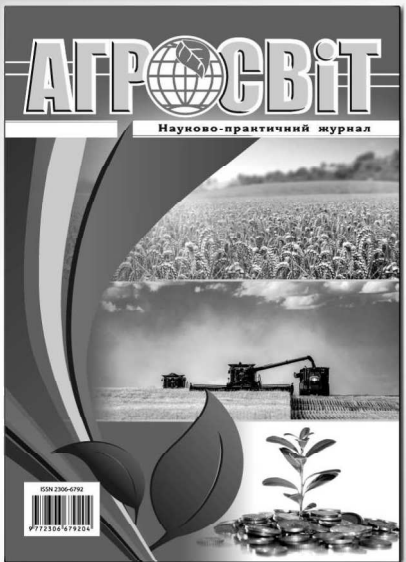
Професійно / Revised: 09.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26



<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**



О. С. Пристемський,  
д. е. н., професор, професор кафедри підприємництва, обліку та фінансів,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9743-3563>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.25

# РИНОК СОНЯШНИКУ ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ ПРОДОВОЛЬНОЇ СИСТЕМИ

O. Prystemskyi,  
Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Entrepreneurship, Accounting and Finance, Kherson State Agrarian and Economic University

## SUNFLOWER MARKET AS A COMPONENT OF THE NATIONAL FOOD SYSTEM

**У статті досліджено ринок соняшнику як структуроутворюючий елемент національної продовольчої системи України. Обґрунтовано його роль у забезпеченні продовольчої безпеки через формування ресурсної бази виробництва рослинної олії, вплив на цінову стабільність харчових продуктів та експортний потенціал аграрного сектору. Розкрито взаємозв'язок між виробництвом насіння соняшнику, переробною промисловістю, зовнішньоторговельною орієнтацією та інституційним середовищем функціонування ринку. Особливу увагу приділено впливу воєнних ризиків, логістичних обмежень і трансформації глобальних ланцюгів доданої вартості на стійкість соняшникового підкомплексу. Проаналізовано тенденції концентрації виробництва, зміни структури експорту та їх наслідки для внутрішнього продовольчого балансу. Доведено необхідність формування збалансованої моделі розвитку ринку соняшнику, що поєднує експортну конкурентоспроможність із гарантуванням внутрішньої доступності продовольства. Запропоновано напрями удосконалення інституційного регулювання та інформаційно-аналітичного забезпечення управління ринком у контексті європейської інтеграції та післявоєнного відновлення економіки України. Визначено пріоритети підвищення стійкості виробництва, диверсифікації каналів збуту та адаптації галузі до кліматичних і макроекономічних викликів.**

**The article examines the sunflower market as a key structural and functional component of Ukraine's national food system, emphasizing its strategic importance for ensuring food security under conditions of economic instability and wartime challenges. The study substantiates the role of the sunflower sector in shaping the resource base for vegetable oil production, maintaining price stability in the domestic food market, and generating significant export revenues that support macroeconomic balance and currency inflows. The interconnections between primary sunflower seed production, processing capacities, trade infrastructure, and the institutional framework regulating market interactions are analyzed within the broader Food Systems Approach.**

**Particular attention is devoted to the impact of war-related disruptions, logistical bottlenecks, port blockades, and shifts in global value chains on the resilience and adaptive capacity of the sunflower sub-sector. The research highlights structural changes in production concentration, regional specialization, and export orientation, assessing their implications for domestic supply, food affordability, and long-term sustainability. The paper argues that excessive export dependence may create vulnerabilities for the internal food balance and requires coordinated regulatory and strategic responses.**

**The necessity of developing a balanced development model is justified, combining export competitiveness with guarantees of domestic availability and price accessibility of sunflower oil and related food products. Institutional instruments aimed at strengthening market transparency, improving information-analytical support, stimulating value-added processing, and diversifying logistics and sales channels are proposed. The study identifies priorities for enhancing production resilience, promoting technological modernization, integrating sustainability principles, and adapting the sector to climate change and macroeconomic volatility. The findings contribute to the theoretical understanding of commodity markets within national food systems and provide practical recommendations for policy formation in the context of European integration and post-war recovery. Furthermore, the article outlines prospective research directions related to risk-oriented governance mechanisms, digital monitoring platforms, and the alignment of sunflower market regulation with EU Common Agricultural Policy principles.**

*Ключові слова: ринок соняшнику; національна продовольча система; продовольча безпека; агропродовольчі ланцюги доданої вартості; експортна орієнтація; інституційне середовище; ринкова стійкість; воєнні ризики; цінова стабільність; виробництво рослинної олії; трансформація логістики; європейська інтеграція.*

*Key words: sunflower market; national food system; food security; agrifood value chains; export orientation; institutional environment; market resilience; war-related risks; price stability; vegetable oil production; logistics transformation; European integration.*

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

Формування ефективної та стійкої національної продовольчої системи належить до пріоритетних завдань державної економічної політики, особливо в умовах посилення глобальних кризових явищ, кліматичних змін і воєнних викликів. Сучасна продовольча система розглядається як комплексна багаторівнева структура, що охоплює взаємопов'язані процеси виробництва сільськогосподарської продукції, її переробки, логістичного забезпечення, розподілу, споживання та інституційного регулювання продовольчих ресурсів. Ефективність функціонування цієї системи визначає рівень продовольчої безпеки держави, соціально-економічну стабільність та здатність економіки протидіяти зовнішнім шокам.

У структурі агропродовольчого сектору України особливе місце займає ринок соняшнику, який формує сировинну основу олійно-жирового підкомплексу та забезпечує виробництво стратегічно важливого продукту — рослинної олії. Завдяки сприятливим природ-

но-кліматичним умовам, розвитку переробної промисловості та активній інтеграції у світову торгівлю Україна стала одним із глобальних лідерів з виробництва й експорту соняшникової олії. Це зумовлює значний системний вплив галузі не лише на розвиток аграрної економіки, а й на стабільність внутрішнього продовольчого ринку, формування валютних надходжень і забезпечення позицій країни у глобальній продовольчій системі.

Водночас сучасний розвиток ринку соняшнику супроводжується низкою структурних викликів, серед яких провідними є висока експортна орієнтація виробництва, підвищені воєнні та логістичні ризики, екологічні наслідки надмірної концентрації культури у сівоzmінах, а також необхідність адаптації до європейських стандартів сталого землекористування. За таких умов актуалізується потреба у комплексному дослідженні ролі та функцій ринку соняшнику в межах національної продовольчої системи, що дозволить оцінити його вплив на продовольчу безпеку, визначити напрями структурної збалансованості аграрного виробництва та обґрунтувати стратегічні підходи до подальшого розвитку галузі в умовах зростаючої глобальної невизначеності.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз праць FAO, П. Дж. Еріксен, Д. Норта та G. Gereffi свідчить, що сучасні дослідження продовольчих систем акцентують увагу на стійкості агропродовольчих ланцюгів, інституційному середовищі та глобальних ланцюгах доданої вартості, проте ринок соняшнику переважно розглядається фрагментарно — як елемент експортної спеціалізації або біоенергетичного напрямку. Вітчизняні публікації (І. Чехова, І. Свиноус, Р. Логоша, А. Коваленко, Ю. Димитров та ін.) зосереджені на конкурентоспроможності, логістиці, ефективності виробництва й регуляторній гармонізації, однак недостатньо розкривають системну роль ринку соняшнику у формуванні продовольчої безпеки через взаємозв'язок доступності, цінової стабільності та інституційної стійкості. Недослідженими залишаються питання інтеграції ринку соняшнику в архітектуру національної продовольчої системи в умовах воєнних шоків, трансформації експортної моделі та необхідності балансування між зовнішньоторговельною орієнтацією й внутрішнім продовольчим забезпеченням.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування ролі ринку соняшнику як структурної складової національної продовольчої системи та визначення напрямів його розвитку в умовах сучасних трансформацій.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні наукові підходи до дослідження продовольчих процесів ґрунтуються на концепції Food Systems Approach, відповідно до якої продовольча система розглядається як цілісна соціально-економічна та інституційна структура, що охоплює всі етапи руху продовольства — від виробництва сировини до кінцевого споживання. Такий підхід сформувався під впливом досліджень FAO, де продовольча система трактується не лише як сукупність аграрних виробництв, а як комплекс взаємопов'язаних економічних, екологічних і соціальних процесів, що визначають доступність, якість і стабільність продовольчого забезпечення населення [1].

У межах цієї концепції продовольча система включає кілька ключових функціональних складових: виробництво сільськогосподарської продукції як базу формування продовольчих ресурсів; переробку, що забезпечує створення доданої вартості та диверсифікацію продуктів; логістично-торговельну інфраструктуру, яка гарантує безперервність постачання; сферу споживання, що формує попит і структуру харчування населення; а також інституційне регулювання і державну політику, спрямовані на забезпечення продовольчої безпеки та стабільності ринку. Як зазначає П. Дж. Еріксен, продовольча система є динамічною мережею взаємодії економічних агентів, природного середовища та управлінських інститутів, що спільно визначають результати продовольчого розвитку [2].

Представники інституційної економічної теорії, зокрема Д. Норт, підкреслюють, що ефективність продовольчих систем значною мірою залежить від якості

інституційного середовища, яке формує правила взаємодії між виробниками, переробниками, торговельними структурами та державою [3]. У свою чергу, підхід агропродовольчих ланцюгів доданої вартості (Global Value Chains), розвинений G. Gereffi та іншими дослідниками, акцентує увагу на ролі координації між окремими елементами системи та перерозподілі економічної вигоди між її учасниками [4].

У цьому контексті окремі товарні ринки виступають функціональними підсистемами продовольчої системи, забезпечуючи її структурну цілісність і стійкість. Саме через взаємодію таких ринків формується баланс між виробництвом, переробкою та споживанням продовольства, а також здатність системи адаптуватися до зовнішніх шоків — економічних, кліматичних чи геополітичних. Отже, дослідження розвитку окремих товарних сегментів, зокрема ринку соняшнику, дозволяє глибше зрозуміти механізми функціонування національної продовольчої системи та визначити напрями підвищення її стійкості в умовах сучасних глобальних викликів.

Ринок соняшнику займає системоутворююче місце у структурі національної продовольчої системи України, оскільки поєднує виробничі, переробні, споживчі та зовнішньоторговельні елементи агропродовольчого ланцюга. У межах сучасного підходу до продовольчих систем він виступає не лише окремим товарним ринком, а важливою функціональною підсистемою, яка забезпечує формування доданої вартості, економічну стабільність аграрного сектору та інтеграцію країни у глобальний продовольчий простір. Значна частка соняшнику у структурі посівних площ — близько 20—22 % у довоєнний період — свідчить про його ключову роль у розвитку рослинництва та формуванні сировинної бази харчової промисловості.

Передусім ринок соняшнику виконує виробничу функцію, формуючи основу функціонування олійно-жирового підкомплексу та забезпечуючи аграрні підприємства економічно привабливою культурою. У 2018—2021 роках валовий збір соняшнику в Україні становив у середньому 14—17 млн т щорічно, що дозволяло стабільно забезпечувати переробні підприємства сировиною. Високий рівень рентабельності виробництва культури, який традиційно перевищував показники багатьох зернових, сприяв підтриманню фінансової стійкості сільськогосподарських виробників і відігравав важливу роль у відтворенні виробничого потенціалу аграрного сектору.

Важливою складовою є переробна функція ринку соняшнику. Насіння виступає базовою сировиною для виробництва соняшникової олії, соняшникового шроту та побічної продукції, що використовується у біоенергетиці [5]. Україна сформувала одну з найбільших у світі переробних інфраструктур із потужностями понад 20 млн т на рік, що забезпечує переробку більш як 85—90 % вирощеного соняшнику всередині країни. Така структура виробництва створює значний мультиплікативний ефект, стимулюючи розвиток харчової промисловості, кормовиробництва, логістики та суміжних галузей економіки.

Не менш значущою є продовольча функція ринку соняшнику. Соняшникова олія належить до базових продуктів харчування населення і є важливим джере-

лом рослинних жирів. Середній рівень її споживання в Україні становить близько 12—13 кг на особу на рік, що забезпечує внутрішню продовольчу самодостатність у цьому сегменті. Крім того, використання соняшникового шроту як високобілкового кормового компоненту сприяє розвитку тваринництва та посиленню міжгалузевих зв'язків у продовольчій системі.

Суттєву роль відіграє також експортна функція ринку соняшнику. До початку повномасштабної війни Україна забезпечувала близько третини світового експорту соняшникової олії, залишаючись світовим лідером у цьому сегменті. Щорічні валютні надходження від експорту продукції соняшникового комплексу досягали 5–7 млрд дол. США, що робило галузь одним із ключових джерел формування експортної виручки аграрного сектору та підтримки платіжного балансу країни. Основними ринками збуту виступають країни Європейського Союзу, Індія, Китай, Туреччина та держави Близького Сходу, що підсилює роль України як важливого учасника глобальної продовольчої системи.

Отже, ринок соняшнику виконує комплекс взаємопов'язаних функцій — виробничу, переробну, продовольчу та експортну — які забезпечують його стратегічне значення у національній продовольчій системі. Поєднання високої продуктивності виробництва, розвинутої переробки та експортної спеціалізації формує мультиплікативний економічний ефект, водночас актуалізуючи необхідність збалансування економічної ефективності з екологічною стійкістю та довгостроковою продовольчою безпекою держави.

Ринок соняшнику функціонує як складна багаторівнева система взаємодії економічних агентів, галузей і інституцій, що забезпечують безперервність агропродовольчого ланцюга створення вартості. У межах національної продовольчої системи він інтегрує кілька взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких виконує специфічні економічні функції та впливає на ефективність функціонування галузі. З позицій інституційної економіки ефективність ринку визначається не лише виробничими ресурсами, а й якістю інституційного середовища, що формує правила взаємодії між суб'єктами господарювання [6].

Базовою складовою є сільськогосподарська підсистема, яка забезпечує виробництво сировини. Україна стабільно входить до числа найбільших виробників соняшнику у світі: у довоєнний період валове виробництво становило 14—17 млн т щорічно, що забезпечувало близько 30 % світового обсягу виробництва. У структурі рослинництва соняшник формує значну частку валової продукції та виступає одним із головних джерел доходів аграрних підприємств. Значна концентрація виробництва у великих і середніх господарствах сприяє підвищенню ефективності використання техніки та сучасних агротехнологій.

Наступною важливою складовою є переробна промисловість, яка формує основну частину доданої вартості. Потужності українських підприємств із переробки насіння соняшнику перевищують 20 млн т на рік, що дозволяє переробляти переважну більшість урожаю всередині країни. У результаті понад 90 % експорту продукції соняшникового комплексу припадає саме на соняшкову олію та продукти її переробки. Це сприяє

розвитку харчової промисловості, кормовиробництва та суміжних галузей, формуючи значний мультиплікативний економічний ефект.

Ключову роль у функціонуванні ринку відіграє логістична підсистема, яка забезпечує транспортування сировини та готової продукції. До 2022 року близько 85—90 % експорту соняшникової олії здійснювалося через морські порти Чорного моря. Після початку повномасштабної війни відбулося суттєве переорієнтування логістичних потоків: зросла роль дунайських портів і сухопутних маршрутів через країни ЄС. Частка альтернативних логістичних напрямів у 2023 році перевищила 40 % аграрного експорту, що продемонструвало адаптивність продовольчої системи до кризових умов.

Важливою складовою виступає підсистема зовнішньої торгівлі, яка забезпечує інтеграцію українського ринку соняшнику у світові агропродовольчі ринки. Україна залишається найбільшим експортером соняшникової олії у світі, забезпечуючи приблизно третину глобального експорту. Щорічні валютні надходження від експорту продукції соняшникового комплексу у довоєнний період становили 5—7 млрд дол. США. Основними торговельними партнерами є країни Європейського Союзу, Індія, Китай і Туреччина, що свідчить про високий рівень міжнародної інтеграції галузі.

Не менш важливою є підсистема державного регулювання, яка виконує стабілізаційну та координаційну функції. Інституційні механізми — експортна політика, стандарти якості продукції, фітосанітарний контроль, державні програми підтримки аграріїв — значною мірою визначають ефективність функціонування ринку [7]. Запровадження експортного мита на насіння соняшнику у 2000-х роках стало одним із ключових інституційних рішень, яке стимулювало розвиток внутрішньої переробки та формування переробно-експортної моделі галузі. У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває гармонізація регуляторної політики з вимогами ЄС, зокрема у сфері простежуваності продукції, екологічних стандартів і сталого землекористування.

Повномасштабна війна суттєво трансформувала умови функціонування агропродовольчої системи України та стала одним із найпотужніших дестабілізуючих чинників розвитку ринку соняшнику. Воєнні дії вплинули на всі елементи ланцюга створення вартості — від виробництва сировини до експорту готової продукції, що призвело до структурних змін у логістиці, торговельних потоках і виробничій організації аграрного сектору.

Передусім відбулося порушення логістичних ланцюгів, оскільки на початку 2022 року було фактично заблоковано основні морські порти Чорного моря, через які до війни здійснювалося близько 85—90 % експорту аграрної продукції, включаючи соняшкову олію. Це спричинило різке скорочення експортних поставок у першій половині 2022 року та накопичення значних запасів продукції на внутрішньому ринку. За оцінками Світового банку, обсяги експорту соняшникової олії у 2022 році скоротилися приблизно на 30—35 % порівняно з 2021 роком [8].

Суттєвим наслідком війни стало зростання транспортних витрат. Вартість логістики аграрної продукції у 2022 році зросла у 2—3 рази через необхідність вико-

ристання альтернативних маршрутів перевезення, перевантаження залізничної інфраструктури та обмежену пропускну спроможність прикордонних переходів. Частка логістичних витрат у структурі експортної ціни окремих партій продукції перевищувала 30—40 %, що суттєво знижувало прибутковість аграрного виробництва.

Війна також спричинила зміну географії експорту. Якщо до 2022 року основні поставки здійснювалися морськими шляхами безпосередньо до країн Азії та Близького Сходу, то у 2022—2023 рр. значна частина експорту була переорієнтована на країни Європейського Союзу. Частка експорту аграрної продукції через західні сухопутні коридори зросла з менш ніж 10 % у довоєнний період до понад 40 % у 2023 році, що стало результатом розвитку так званих "коридорів солідарності" ЄС.

Додатковим фактором стали виробничі ризики, пов'язані з мінуванням сільськогосподарських земель і тимчасовою окупацією окремих територій. За оцінками Міністерства економіки України, потенційно замінованими залишаються мільйони гектарів сільськогосподарських угідь, що обмежує використання земельного фонду та підвищує витрати на виробництво. У 2022 році посівні площі соняшнику скоротилися приблизно на 15—20 %, що відобразилося на валовому зборі культури.

Водночас ринок соняшнику продемонстрував високий рівень адаптивності та економічної стійкості. Одним із ключових механізмів стала диверсифікація логістики — активний розвиток дунайських портів, залізничних перевезень та автомобільних маршрутів до країн ЄС [9]. У 2023—2024 роках обсяги експорту поступово відновилися, що свідчить про здатність агропродовольчої системи швидко перебудовуватися під впливом кризових факторів.

Важливу роль відіграв розвиток сухопутних торговельних коридорів, які забезпечили альтернативні канали доступу до світових ринків. За підтримки міжнародних партнерів було розширено інфраструктуру прикордонних переходів, що дозволило стабілізувати експортні поставки та частково компенсувати втрату морської логістики.

Крім того, значну адаптивність продемонстрували самі аграрні підприємства. Гнучкість виробничих стратегій проявилася у зміні структури посівів, оптимізації витрат, розвитку локальних переробних потужностей та використанні форвардних контрактів для зниження цінових ризиків. За оцінками галузевих експертів, уже у 2023 році виробництво соняшнику частково відновилося і перевищило 12 млн т, що підтвердило здатність галузі функціонувати навіть у надзвичайно складних умовах.

Таким чином, воєнні виклики стали потужним фактором трансформації ринку соняшнику, одночасно створивши значні ризики та стимулювавши структурні зміни у продовольчій системі. Перехід до більш диверсифікованої логістики, посилення інституційної підтримки та підвищення гнучкості аграрного бізнесу сформували передумови для розвитку резильєнтної моделі функціонування ринку, здатної адаптуватися до умов тривалої глобальної нестабільності.

Ринок соняшнику відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки як на національному, так і на глобальному рівнях, оскільки поєднує виробництво базового харчового продукту, формування економічної стійкості аграрного сектору та участь України у світовому продовольчому забезпеченні. У сучасній концепції продовольчих систем продовольча безпека розглядається через доступність, економічну стабільність, якість харчування та стійкість виробництва, і саме ринок соняшнику суттєво впливає на всі ці компоненти [10].

Перший вимір — національний, який пов'язаний із забезпеченням населення рослинною олією як одним із базових продуктів харчування. Україна повністю задовольняє внутрішні потреби у рослинних жирах за рахунок власного виробництва. Щорічний обсяг виробництва соняшникової олії у довоєнний період становив понад 6—7 млн т, тоді як внутрішнє споживання не перевищувало 500—600 тис. т, або близько 12–13 кг на особу на рік, що відповідає рекомендованим нормам харчування. Такий рівень самозабезпечення формує високий ступінь продовольчої незалежності країни у сегменті рослинних жирів і знижує чутливість внутрішнього ринку до зовнішніх цінових коливань.

Другий вимір — економічний, який проявляється через вплив ринку соняшнику на доходи аграрного сектору та фінансову стабільність сільських територій. Соняшник є однією з найбільш рентабельних культур у структурі рослинництва, що забезпечує стабільні доходи виробників навіть у періоди економічної нестабільності [11]. У структурі аграрного експорту продукція соняшникового комплексу формувала до 10—12 % загальної вартості експорту агропродовольства, а валютні надходження від експорту соняшникової олії досягали 5–7 млрд дол. США щорічно. Це сприяє підтриманню платіжного балансу, розвитку переробної промисловості та зайнятості у суміжних галузях економіки.

Третій вимір — глобальний, який відображає роль України у забезпеченні світового продовольства. До початку повномасштабної війни Україна забезпечувала приблизно 30—35 % світового експорту соняшникової олії, виступаючи ключовим постачальником рослинних жирів для країн Європейського Союзу, Індії, Китаю, Туреччини та держав Близького Сходу. У 2022 році скорочення українського експорту спричинило суттєве зростання світових цін на рослинні олії, що підтвердило критичну роль України у глобальній продовольчій системі. Таким чином, стабільність функціонування ринку соняшнику безпосередньо впливає на доступність продовольства у багатьох країнах світу.

Разом із тим надмірна концентрація посівів соняшнику створює низку довгострокових викликів для продовольчої безпеки. Частка культури у структурі посівних площ в окремі роки перевищувала 20 %, що значно перевищує науково обґрунтовані норми сівозміни. За оцінками науковців, систематичне порушення сівозмін призводить до виснаження ґрунтів, зниження їх родючості, поширення хвороб рослин і зростання залежності від агрохімічних ресурсів [12]. У довгостроковій перспективі це може знижувати продуктивність агроєкосистем і створювати ризики для стійкості національної продовольчої системи.

Отже, ринок соняшнику має багатомірний вплив на продовольчу безпеку, поєднуючи функції забезпечення населення продовольством, підтримки економічної стабільності аграрного сектору та участі України у глобальному продовольчому балансі. Водночас забезпечення довгострокової стійкості цієї ролі потребує збалансування економічної ефективності виробництва із вимогами екологічної безпеки, диверсифікації аграрного виробництва та впровадження принципів сталого землекористування.

Подальший розвиток ринку соняшнику в Україні має ґрунтуватися на адаптації галузі до сучасних глобальних економічних, екологічних і геополітичних викликів, а також на переході від переважно експортно орієнтованої моделі до збалансованої системи, що поєднує економічну ефективність, продовольчу безпеку та принципи сталого розвитку. Трансформація ринку повинна враховувати як внутрішні структурні особливості аграрного сектору, так і вимоги інтеграції до європейського економічного простору.

Одним із ключових стратегічних напрямів є досягнення балансу між експортною орієнтацією та внутрішнім продовольчим забезпеченням. Хоча Україна є світовим лідером з експорту соняшникової олії, надмірна залежність від зовнішніх ринків підвищує чутливість галузі до цінової волатильності та логістичних ризиків. Формування стабільного внутрішнього ринку, розвиток контрактних відносин між виробниками та переробниками, а також підтримка внутрішнього споживання продукції переробки сприятимуть підвищенню економічної стійкості галузі.

Важливим напрямом є розвиток глибокої переробки соняшнику, що дозволить збільшити додану вартість продукції та диверсифікувати експортну структуру. Перспективними є виробництво високоолеїнових олій, протеїнових концентратів, харчових інгредієнтів, біокомпонентів кормів, а також продукції з підвищеною функціональною цінністю. Розширення переробного сегмента сприятиме зростанню зайнятості, розвитку регіональної промисловості та зменшенню залежності від експорту сировини.

Необхідною умовою довгострокової стабільності є впровадження принципів сталого землекористування. Надмірна концентрація соняшнику у структурі посівів потребує переходу до науково обґрунтованих сівозмін, застосування ґрунтозберігаючих технологій, точного внесення добрив і використання покривних культур. Такі підходи сприятимуть збереженню родючості ґрунтів, зниженню екологічного навантаження та відповідності міжнародним екологічним стандартам.

Важливим стратегічним вектором є інтеграція стандартів Європейського Союзу, що передбачає гармонізацію систем контролю якості, простежуваності продукції, фітосанітарних вимог та екологічних норм відповідно до положень Спільної аграрної політики (CAP) і Європейського зеленого курсу. Це розширює доступ української продукції до європейських ринків і підвищує її конкурентоспроможність у глобальних ланцюгах постачання.

Суттєвого значення набуває цифровий моніторинг виробництва, який передбачає використання супутникових технологій, систем точного землеробства, дистан-

ційного аналізу стану посівів і цифрових платформ управління аграрними даними. Цифровізація дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, оптимізувати витрати виробництва та забезпечити прозорість агропродовольчих ланцюгів, що особливо важливо в умовах інтеграції до європейського ринку.

Окремим напрямом є підтримка малих і середніх виробників, які відіграють важливу роль у розвитку сільських територій та диверсифікації аграрної структури. Розвиток кооперації, доступ до фінансових ресурсів, страхових інструментів і цифрових сервісів сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності та зменшенню структурної асиметрії між великими агрохолдингами та малими господарствами.

Отже, стратегічна трансформація ринку соняшнику має здійснюватися на засадах інноваційності, екологічної збалансованості та інституційної модернізації. Поєднання розвитку переробки, цифровізації, інтеграції до стандартів ЄС та підтримки різних категорій виробників створює передумови для формування стійкої моделі функціонування галузі, здатної забезпечити довгострокову конкурентоспроможність України на світовому ринку рослинних олій і зміцнення національної продовольчої безпеки.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Ринок соняшнику виступає одним із ключових системоутворюючих елементів національної продовольчої системи України, оскільки інтегрує виробничі, переробні, логістичні, торговельні та інституційні складові агропродовольчого сектору. Його функціонування забезпечує стабільне виробництво стратегічно важливої продовольчої продукції, формування значної частки доданої вартості в аграрній економіці та зміцнення експортного потенціалу держави. Завдяки розвитку переробної інфраструктури та інтеграції у світові ринки Україна сформувала конкурентоспроможний сегмент виробництва соняшникової олії, який має вагоме значення як для внутрішньої продовольчої стабільності, так і для глобального продовольчого забезпечення.

Разом із тим сучасні економічні, екологічні та геополітичні виклики — кліматичні зміни, воєнні ризики, трансформація міжнародної торгівлі та посилення екологічних вимог — зумовлюють необхідність переосмислення існуючої моделі розвитку галузі. Поступовий перехід від переважно експортно-сировинної орієнтації до інституційно збалансованої моделі передбачає поєднання економічної ефективності з екологічною стійкістю виробництва, диверсифікацією агропродовольчих ланцюгів та зміцненням внутрішніх механізмів продовольчої безпеки. Особливого значення набувають розвиток глибокої переробки, впровадження інноваційних технологій, гармонізація стандартів із вимогами Європейського Союзу та формування сталих моделей землекористування.

Подальший розвиток ринку соняшнику має здійснюватися в межах системного підходу до управління продовольчими ресурсами, який враховує взаємозв'язок між виробництвом, переробкою, логістикою, торгівлею та інституційним регулюванням. Такий підхід дозволить

підвищити адаптивність і резильєнтність національної продовольчої системи до зовнішніх шоків, забезпечити стабільність аграрного виробництва та зміцнити позиції України у глобальній аграрній економіці. У довгостроковій перспективі саме поєднання інституційної модернізації, технологічної інноваційності та принципів сталого розвитку визначатиме конкурентоспроможність ринку соняшнику та його внесок у соціально-економічний розвиток держави.

#### Література:

1. FAO. The state of food and agriculture 2021: Making agrifood systems more resilient to shocks and stresses. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2021.
2. Ericksen P. J. Conceptualizing food systems for global environmental change research // Global Environmental Change. 2008. Vol. 18, No. 1. P. 234—245.
3. North D. C. Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
4. Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. The governance of global value chains. Review of International Political Economy. 2005. Vol. 12, No. 1. P. 78—104.
5. Чехова І. В. Біоенергетична галузь і олійні культури. Науково-технічний бюлетень Інституту олійних культур НААН. 2023. № 34. С. 156—163.
6. Свиноус І., Никоненко О. Конкурентоспроможність як багаторівнева економічна категорія: підприємство — галузь — національна економіка. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2025. Vol. 346, No. 5. P. 422—429.
7. Логоша Р. В. Зарубіжний досвід гармонізації законодавства у сфері органічного виробництва і можливості його адаптації для України. Проблеми економіки. 2025. № 2. С. 16—24.
8. World Bank. Ukraine economic update: The impact of the war on the economy of Ukraine. Washington, DC: World Bank, 2022.
9. Коваленко А. В. Роль логістики для руху агропродукції в Україні. Scientific notes of Lviv University of Business and Law. 2024. № 40. С. 418—427.
10. FAO. The state of food security and nutrition in the world 2023. Rome: FAO, 2023.
11. Димитров Ю. Ю., Яценко Є. А. Порівняння витрат та доходів від виробництва зерна та соняшнику на інноваційних засадах: аналіз ефективності. Академічні візії. 2023. № 23.
12. Шевченко М. С., Десятник Л. М., Шапка В. П., Кохан А. В. Вплив елементів біологізації на продуктивність сівозмін та родючість ґрунту в Степу. Бюлетень Інституту сільського господарства степової зони НААН України. 2016. № 11. С. 88—96.
3. North, D. (1990), Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
4. Gereffi, G. Humphrey, J. and Sturgeon, T. (2005), "The Governance of Global Value Chains", Review of International Political Economy, vol. 12, no. 1, pp. 78—104.
5. Chekhova, I.V. (2023), "Bioenergy industry and oilseed crops", Naukovo-tekhnichnyi biuleten Instytutu oliinykh kultur NAAN, vol. 34, pp. 156—163.
6. Svytnous, I. and Nykonenko, O. (2025), "Competitiveness as a multi-level economic category: enterprise — industry — national economy", Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences, vol 346, no. 5, pp. 422—429.
7. Lohosha, R. V. (2025), "Foreign experience in harmonizing legislation in the field of organic production and the possibility of its adaptation for Ukraine", Problemy ekonomiky, vol 2, pp. 16—24.
8. World Bank (2022), Ukraine economic update: The impact of the war on the economy of Ukraine, World Bank, Washington, DC.
9. Kovalenko, A.V. (2024), "The role of logistics for the movement of agricultural products in Ukraine", Scientific notes of Lviv University of Business and Law, vol. 40, pp. 418—427.
10. FAO (2023), The State of Food Security and Nutrition in the World 2023, Rome, Italy.
11. Dymytrov, Yu. Yu. and Yatsenko, Ye. A. (2023), "Comparison of costs and revenues from grain and sunflower production based on innovative principles: efficiency analysis", Akademichni vizii, vol 23.
12. Shevchenko, M. S., Desiatnyk, L. M., Shapka, V. P. and Kokhan, A. V. (2016), "The impact of biologization elements on crop rotation productivity and soil fertility in the Steppe", Biuleten' Instytutu sil's'koho hospodarstva stepovoi zony NAAN Ukrainy, vol 11, pp. 88—96.

Отримано редакцією журналу / Received: 03.03.26

Професійно рецензовано / Revised: 11.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

<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](mailto:economy_2008@ukr.net)

viber: +38 050 3820663



О. Б. Чернега,  
д. е. н., професор, професор кафедри економік та бізнесу,  
Криворізький національний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8504-6299>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.32

# КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ МОДЕЛІ "THE STAR MODEL" ДЖ. ГАЛБРЕЙТА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОЕКТУВАННЯ СУЧАСНИХ АДАПТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

O. Chernega,  
Doctor of Economics, Professor,  
Professor of the Department of Economics and Business, Kryvyi Rih National University

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF J. GALBRAITH'S "THE STAR MODEL" AS A TOOL  
FOR DESIGNING MODERN ADAPTIVE ORGANIZATIONS

*У статті здійснено теоретичний аналіз концепції організаційного дизайну "The Star Model" (модель "Зірка"), розробленої видатним теоретиком Джеєм Галбрейтом. Досліджено п'ять взаємопов'язаних компонентів моделі: стратегію, структуру, процеси, системи винагород та управління персоналом як єдину цілісну систему. Особливу увагу приділено генезису моделі, починаючи з ранніх праць автора 1970-х років, де було закладено фундаментальний принцип: організаційна структура є похідною від обсягу інформації, необхідної для виконання завдань. Доведено, що "The Star Model" не є статичною схемою, а виступає активною стратегією подолання невизначеності зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що незважаючи на класичне походження, модель Галбрейта зберігає свою актуальність як аналітична призма для модернізації систем управління. Проаналізовано механізми взаємодії між елементами "The Star Model", визначено, що успіх організації залежить від їхнього гармонійного узгодження, зроблено висновки про доцільність використання цієї моделі для переходу до більш гнучких, мережевих форм бізнесу. Визначено, що саме інтеграція латеральних зв'язків та мережевих принципів у межах моделі дозволяє сучасним організаціям бути "співзвучними часу", забезпечуючи високу адаптивність та ефективність інформаційної обробки в умовах глобальної турбулентності ринку. Визначено, що критичне прискорення економічних процесів, зокрема скорочення циклу життя продукту та впровадження інноваційних технологій, робить ієрархічні структури неефективними, але перехід до мережевого дизайну дозволить підприємствам підтримувати необхідну швидкість прийняття рішень у майбутньому.*

*The article carries out a theoretical analysis of the organizational design concept "The Star Model", developed by the prominent theorist Jay Galbraith. Five interconnected components of the model are investigated: strategy, structure, processes, reward systems and personnel management as a single integral system. Special attention is paid to the genesis of the model, starting from the author's early works of the 1970s, where the fundamental principle was laid: organizational structure is a derivative of the volume of information required to perform tasks. It is proved that "The Star Model"*

*is not a static scheme, but acts as an active strategy for overcoming the uncertainty of the external environment. It is substantiated that despite its classical origin, Galbraith's model remains relevant as an analytical prism for the modernization of management systems. The mechanisms of interaction between the elements of "The Star Model" are analyzed, it is determined that the success of the organization depends on their harmonious alignment, and a conclusion is made about the expediency of using this model for the transition to more flexible, network forms of business. It is determined that it is the integration of lateral connections and network principles within the Model that allows modern organizations to be "in tune with the times", ensuring high adaptability and efficiency of information processing in conditions of global market turbulence.*

*It is determined that the critical acceleration of economic processes, in particular the reduction of the product life cycle and the introduction of innovative technologies, makes hierarchical structures ineffective, but the transition to network design will allow enterprises to maintain the necessary speed of decision-making in the future.*

*Ключові слова: організаційний дизайн, "The Star Model", Дж. Галбрейт, трансформація, мережеві структури, організаційна гнучкість, ієрархія, латеральні зв'язки.*

*Key words: Organizational design, "The Star Model", J. Galbraith, transformation, network structures, organizational agility, hierarchy, lateral connections.*

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

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем турбулентності та швидкою цифровою трансформацією, що ставить під сумнів ефективність традиційних вертикальних ієрархій. Основна проблема полягає в тому, що класичні моделі організаційного дизайну, орієнтовані на стабільність, стають занадто інертними для сучасних умов. Виникає гостра потреба у розробці та впровадженні гнучких мережевих структур, проте механізми такого переходу залишаються недостатньо систематизованими. Саме цей розрив між застарілими формами управління та необхідністю швидкої адаптації зумовлює актуальність переосмислення фундаментальних концепцій дизайну через нові чинники впливу.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемі організаційного дизайну протягом останніх десятиріч приділяється багато уваги. Загально визнаним є теза щодо організаційна структура суттєво впливає на рівень конкурентоспроможності, а в багатьох випадках забезпечує стає зростання навіть в епоху невизначеності та постійних трансформацій. Потрібно зазначити, що існує декілька головних напрямків досліджень.

По-перше, це роботи, пов'язані з аналізом загальних підходів, принципів, механізмів конструювання організаційних структур, встановленням тенденцій в цій сфері, дослідженням досвіду підприємств-лідерів національних та світової економік, визначенням ефективності результатів організаційного дизайну. Широко відомою є робота Дж. Лайкера (Jeffrey Liker), професора Мічиганського університету та провідного дослідника систем управління, який, з одного боку, описує філософію "ощадливого виробництва", на якій базується успіх корпорації Toyota, з іншого боку, стверджує, що "зادля високої продуктивності організація повинна відмовитися від механістичних бюрократичних інструкцій і запровадити органічну систему управління, яка надасть ширші повноваження працівника", тобто визначає важливість організаційної структури та внутрішніх процесів, які реалізуються в її межах для досягнення стратегічних цілей компанії [1].

Й. Стрікверда (Strikwerda, J.), професор Амстердамського університету, експерт у галузі корпоративного управління та багатовимірних організаційних структур, аналізуючи значну кількість досліджень в сфері організаційного дизайну, головним питанням та викликом визначає необхідність встановлення критеріїв будь-яких проєктів в цій сфері та необхідності опису загальної моделі організації 21 століття. Головним висновком його дослідження 2012 р. є теза, що "критично важливим в організаційному дизайні є проектування самого процесу проектування", причому "організація інформації та структурування прийняття рішень (цільова функція) мають пріоритет над проектуванням структури, відділів тощо". Таким чином автор стверджує, що в XXI столітті структура (хто кому підпорядковується) вторинна порівняно з тим, як швидко в компанії рухається інформація. Системність є пріоритетом, інформація важливіша за структуру, необхідно долати шаблони, потрібно "дослідницьке навчання" [2].

Дауд Джераб, Тарек Мабрук (Daoud Jerab, Tarek Mabrouk), дослідники в сфері бізнес-адміністрування, стратегічного менеджменту та економіки визначають "необхідність для організацій адаптуватися, впроваджувати інновації та оптимізувати свої структури, щоб процвітати в епоху, що характеризується цифровізацією,

глобалізацією, стійкістю та динамічною динамікою робочої сили" [3]. На їх погляд, такі елементи зовнішнього середовища, як динаміка галузі, відносини із зацікавленими сторонами, інновації та адаптація, корпоративна соціальна відповідальність, глобалізація і розширення ринку суттєво впливають на трансформацію моделей організаційного дизайну. Цей перелік чинників можливо назвати звичайним, тобто притаманним більшості сучасних досліджень. В той же час автори виокремлюють п'ять ключових організаційних тенденцій у 21 столітті, в які включено: глобалізацію, різноманітність ("збільшення різноманітності як на ринку, так і на робочому місці"), гнучкість ("диференційовані потреби клієнтів — саме їх задоволення є джерелом конкурентної переваги, зростання різноманітності на робочому місці"), запровадження плоских структур ("для максимального прискорення реакції організації стають плоскішими (flattening), проводять скорочення (downsizing) та стають мережевими (networking)"), мережевість ("особливо важливі в галузях з складними продуктами, де технології та потреби клієнта швидко змінюються") [3].

Українські дослідники Гавриш А. та Моголова А. стверджують, що "Шоста хвиля (2000 р. — дотепер) формує нову управлінську парадигму, що ґрунтується на диджиталізації, штучному інтелекті (AI), великих даних (Big Data) та Інтернеті речей (IoT)...Підприємства трансформуються у динамічні, мережеві системи..., а головною цінністю стає здатність до прогнозування та гіперперсоналізації. У сфері управління це сприяє активному впровадженню гнучких (Agile) методологій, що дозволяють компаніям швидко реагувати на зміни ринкового середовища" [4]. Яковенко О. та Степанова К. визначають, що "організаційне проектування — це вкрай складний процес щодо створення дизайну організації, у якому мають оптимально поєднуватися всі елементи системи так, що це дає змогу реалізувати стратегію....створення оптимального дизайну організації та вдосконалення існуючої моделі на підприємстві дають можливість власникам капіталу й менеджменту оптимізувати витрати на управління, прискорити процес розроблення та ефективність упровадження управлінських рішень" [5].

По-друге, це дослідження, які базуються на новітніх парадигмах організаційної гнучкості та динамічного дизайну та розглядають здатність підприємства до миттєвої трансформації як ключову умову виживання в умовах глобальної нестабільності, обґрунтовують перехід від жорстких ієрархій до інтелектуальних мережевих структур, здатних до самоорганізації та швидкої відповіді на турбулентні виклики ринкового середовища.

Ст. Маркезе, Л. Гастальді та М. Корсо (Stefano Marchese, Luca Gastaldi, Mariano Corso), група італійських науковців із Міланського політехнічного університету, провідні фахівці з Agile-менеджменту, стверджують, що "бізнес-ландшафт дедалі більше розділений між традиційними фірмами з їхньою єрархічною структурою та централізованою владою та компаніями, які, продуктивно використовуючи цифрові технології та впроваджуючи точні організаційні моделі, здається, мають постійну здатність адаптуватися та змінювати свій еталонний ринок, створюючи непропорційно великий вплив порівняно з їхніми конкурентами" [6].

К. Хуттер, Ф. Брендгенс, С. П. Гаустер та К. Матцлер (Katja Hutter, Ferry-Michael Brendgens, Sebastian Peter Gauster, Kurt Matzler), міжнародна група дослідників з відкритих інновацій та стратегічного оновлення, визначають, що "Організаційна гнучкість не є універсальним рішенням саме тому, що вимоги до гнучкості залежать від організаційного контексту. Тому потрібна загальна структура, яка надасть менеджерам керівництво у прийнятті рішень щодо гнучкої діяльності та способів її масштабування.. застосування структури динамічних можливостей для вивчення та розуміння гнучкої трансформації виявилось дуже корисним... Щоб гнучка трансформація була стійкою, необхідно адаптувати процедури, структури та активи... існуючі фірми повинні впроваджувати мережеві структури паралельно з своїми єрархічними, в ідеалі окрему гнучку сутність, що характеризується плоскими, децентралізованими структурами з новими ролями, закріпленими у встановленій системі" [7].

В той же час український дослідник Перекицай М. слушно стверджує, що "управління мережевими структурами у постіндустріальній економіці супроводжується низкою ризиків, серед яких провідне місце займають кіберзагрози. Мережева організаційна структура є однією з найбільш сучасних моделей управління...Проте, попри низку переваг, саме мережева модель бізнесу виявляється найбільш уразливою до зовнішніх і внутрішніх ризиків" [8].

Таким чином, аналіз наукових праць останніх років свідчить про те, що еволюція організаційного дизайну неминуче веде до відмови від жорсткої функціональної ієрархії на користь більш адаптивних та мережевих систем. Якщо фундаментальні дослідження, зокрема Дж. Лайкера та Й. Стрікверди, заклали підґрунтя для розуміння важливості внутрішніх процесів та багатовимірності структур, то сучасні розвідки С. Маркезе, Л. Гастальді, М. Корсо, а також К. Матцлера та К. Хуттера акцентують увагу на критичній потребі в організаційній гнучкості та відкритих інноваціях. Проте для практичної реалізації такої трансформації необхідний комплексний інструментарій, який би дозволив збалансувати всі ключові елементи управління в умовах мінливого середовища. Саме такою цілісною концепцією є "The Star Model" (модель Зірка) Дж. Галбрейта, яка пропонує системний погляд на організаційне проектування через взаємодію п'яти критичних факторів.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Ціль статті полягає в дослідженні механізму трансформації класичних ієрархічних моделей у мережеві структури, використовуючи концепцію "The Star Model" Дж. Галбрейта як аналітичну призму для ідентифікації змін у ключових чинниках організаційного дизайну.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для дослідження трансформаційних процесів в організаційному дизайні фундаментальне значення має концепція "The Star Model" (модель "Зірка"), розроблена американським теоретиком організацій Джеймсом Галбрейтом. Саме ця модель виступає ключовим аналі-

тичним інструментом, оскільки вона дозволяє комплексно розглянути організацію не як статичну ієрархію, а як динамічну систему взаємозалежних елементів. Варто наголосити, що цей інструментарій бере свій початок у парадигмах, закладених автором ще у його першій знаковій праці "Organization Design: An Information Processing View" (1974), в якій було вперше обґрунтовано положення, яке й до сьогодні визначає логіку проектування складних систем: організаційна структура є похідною від обсягу інформації, необхідної для виконання завдання. Галбрейт довів, що дизайн — це не просто розподіл ролей, а активний вибір стратегії подолання невизначеності зовнішнього середовища [9].

Фактично у цій праці визначено перші прототипи елементів майбутньої "The Star Model":

1. Теза про пріоритет стратегії над структурою: Галбрейт закладає основу для майбутнього променя "Стратегія", стверджуючи, що форма організації залежить від обраного способу конкуренції: "...спостережувані варіації в організаційних формах є варіаціями в стратегіях організацій... Яка стратегія обрана, залежить від відносної вартості стратегій. Функція концептуальної моделі полягає в ідентифікації цих стратегій та їхньої вартості".

2. Виокремлення латеральних зв'язків як ключового інструменту: те, що пізніше стане променем "Процеси", у 1974 році Галбрейт ідентифікує як найвищий ступінь організаційного розвитку: "Створення латеральних відносин... переміщує рівень прийняття рішень вниз в організації до того місця, де існує інформація, але робить це без реорганізації навколо самодостатніх груп".

3. Формування логіки розподілу повноважень (матриця): у статті вперше документально зафіксовано перехід від ієрархії до матричної структури (майбутній промінь "Структура"): "Матрична організація... є останнім кроком... Результатом є баланс влади між менеджersькими зв'язковими ролями та звичайною лінійною організацією".

4. Інформаційні системи як вертикальні важелі: Галбрейт вказує на роль систем обробки даних: "Вартість ресурсів для обробки інформації можна мінімізувати, якщо мова формалізована".

5. Акцент на ролі лідера та компетенцій: хоча промінь "Люди" з'явиться пізніше, Галбрейт наголошує на важливості експертної влади та вмінні переконувати: "Вирівнювання влади відбувається лише в тому випадку, якщо на роль інтегратора призначається особа, яка може здійснювати експертну владу у формі переконання та неформального впливу, а не використовувати владу рангу чи авторитету".

Ця стаття є точкою відліку, оскільки Галбрейт вперше доводить, що "організацію слід планувати та проектувати одночасно з плануванням стратегії та розподілом ресурсів". Таким чином, сучасна "The Star Model" не є випадковим набором елементів, а є логічним розвитком його теорії обробки інформації, де кожен промінь зірки призначений для зменшення інформаційного перевантаження ієрархії. Крім того, Галбрейт робить ключовий висновок: структура залежить від кількості інформації, яку треба обробити. Галбрейт зазначає, що в ієрархічних структурах інформації мало, вона тече вгору, рішення приймаються зверху і течуть вниз. Це працювало в 1960-х. У мережових моделях

інформації занадто багато, ієрархія "захлипається". Тому Галбрейт пропонує посилювати латеральні зв'язки (горизонтальні процеси). Таким чином, еволюція організацій — це шлях від фокусу на вертикальній структурі (ієрархії) до фокусу на горизонтальних процесах та мережових взаємодіях, що зумовлено зростанням інформаційного навантаження.

Подальша трансформація поглядів Дж. Галбрейта знайшла відображення у його роботі "Organization Design", 1977, де автор вперше збирає елементи в цілісну систему [10]. Якщо у 1974 році автор фокусувався виключно на інформаційній пропускну здатності, то в роботі 1977 року він здійснює концептуальний перехід до розуміння дизайну як комплексного процесу вибору. Серед головних результатів того часу:

поява терміну "Design": Галбрейт наполягає саме на слові "Design", обґрутовуючи необхідність заміни терміну "структура". Він стверджує, що організація — це об'єкт активного проектування, а не просто результат зростання компанії, тобто організація не виникає сама по собі, а є результатом вибору: "Організаційний дизайн концептуалізується як процес прийняття рішень, який спрямований на забезпечення узгодженості між стратегією організації та поведінкою її учасників через вибір відповідної структури, інформаційних процесів та систем винагороди";

розширення моделі за межі ієрархії. Саме тут до чистої "логіки інформації" додається "людський фактор". Галбрейт стверджує, що інформаційні потоки не працюють, якщо люди не мотивовані їх передавати, "Дизайн організації не обмежується лише малюванням ліній та клітинок на схемі; він включає проектування процесів, які спрямовують потоки інформації та рішень, а також систем винагороди, які мотивують індивідів до виконання організаційних ролей";

перша ітерація "The Star Model". Хоча ще відсутня п'ятикутна зірка у класичному графічному вигляді, книга розділена на блоки, які відповідають майбутнім променям. А саме з'явилися розділи: моделі організації, модель обробки інформації, створення латеральних (горизонтальних) відносин, інтеграція індивідів та організацій, системи винагород, лідерство та групи.

Робота "Organization Design" (1977) є критично важливою, бо саме в ній Галбрейт переходить до цілісної концептуальної рамки, яка згодом і стала "The Star Model". Фактично ця робота є "розгорнутою декомпозицією" майбутньої моделі. Якщо у 1974 року він бачив організацію як "процесор інформації", то у 1977 року довів, що цей "процесор" не працюватиме без складних систем мотивації (глави про винагороди) та спеціальних навичок лідерства (глави про лідерство та групи), тобто трансформація моделей організаційного дизайну полягала у поступовому переході від суто технічного погляду на інформацію (1974) до багатогранного людського та стратегічного проектування (1977 і далі) і визначення того, що "система винагород є критичним важелем дизайну, оскільки вона забезпечує механізм узгодження індивідуальних цілей із цілями організації, перетворюючи формальну структуру на живу, діючу систему".

Таким чином, у 1977 році було закладено передостанню цеглину в фундамент "The Star Model" — додано промені "Винагороди" та "Люди", що дозволило пе-

рейти від механістичної обробки інформації до цілісного управління організаційною поведінкою.

Головна книга Галбрейта була опублікована в 1995 році. Мова йде про перше видання *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process* Jay R. Galbraith, 1995 (перевидання у 2002 та 2014 роках) [11]. У виданні 1995 р. Галбрейт виділяв чотири основні сили, які змушували компанії переходити від простих ієрархій до складних дизайнів. Це були: покупець / *Buyer power* (зростання вимог клієнтів до якості та індивідуального підходу), різноманітність / *Variety* (необхідність виробляти більше видів товарів одночасно), зміни / *Change* (скорочення життєвого циклу продуктів), швидкість / *Speed* (потреба швидше реагувати на запити ринку). Аналізуючи ці сили Галбрейт стверджує, що ефективний організаційний дизайн починається зі стратегії. Цю книгу доволі часто називають посібником для лідерів, що дозволяє створити конкурентоспроможний бізнес.

Саме в 1995 році він нарешті офіційно презентував і назвав свою концепцію — "The Star Model". Згідно з Галбрейтом, організаційний дизайн — це не створення статичної схеми, а постійне вирівнювання (*alignment*) п'яти елементів:

1. Стратегія (*Strategy*): Це фундамент. Вона визначає напрямок руху, цілі та конкурентну перевагу. Вона визначає можливості. Стратегія задає критерії для вибору структури — вона вказує, які саме спроможності організації є найважливішими (наприклад, низька ціна чи постійні інновації).

2. Структура (*Structure*): Визначає розподіл влади та повноважень. Вона базується на чотирьох чинниках: спеціалізація (тип і кількість фахівців); формалізація (розподіл за функціями / продуктами); рівень централізації (де приймаються рішення); норма керованості (кількість людей у підпорядкуванні). Визначає, де приймаються рішення (влада) та як розподілені ролі.

3. Процеси (*Processes*): Це "інформаційна кров" організації. Галбрейт виділяє вертикальні процеси (планування та бюджетування) і латеральні (горизонтальні) процеси (взаємодія між відділами, робота проєктних команд). "Потоки" інформації та взаємодії (вертикальні та горизонтальні).

4. Винагороди (*Rewards*): Система, яка змушує людей працювати на стратегію. Вона включає зарплати, бонуси, просування по службі та визнання. Головна мета — вирівняти інтереси окремого працівника з цілями організації.

5. Люди (*People*): Це політика управління талантами. Сюди відноситься найм, навчання та розвиток персоналу. Організація має підбирати людей під ту структуру та процеси, які вона створила. Набір навичок та компетенцій персоналу.

У виданні *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process* Jay R. Galbraith, 2002 р., в роботу було внесено, на перший погляд, незначні зміни. По-перше, додано ще дві сили, які формують організацію. До вже раніше визначених Покупець, Різноманітність, Зміни, Швидкість додано Знання та Глобалізація. Саме цей потім стає "класичним" в більшості західних досліджень в сфері організаційного дизайну та проєктування.

Потрібно зазначити, що подібні авторські правки, які відбулися лише за сім років після першого видання, фактично відображають швидкість змін в навколишньому середовищі. Ці трансформації були такими могутніми та впливовими, що їх неможливо було не враховувати. Крім того, у другому виданні було додано (виокремлено) розділи, пов'язані з необхідністю посилення уваги до споживача товарів та послуг, а саме "Організація навколо клієнта", "Структури, орієнтовані на клієнта".

Наступною важливою роботою Галбрейта, яка визначає новий етап розвитку його концепції та демонструє зміни в організаційному дизайні 21 століття, є дослідження, підготовлене у співавторстві, а саме *Designing Your Organization: Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges*, 2007 [12]. Як визначають автори, книга має надати відповідь на 5 конкретних питань бізнесу, використовуючи покроковий підхід. Головними конкретними питаннями є: проєктування з урахуванням потреб клієнта, організація діяльності через кордони, забезпечення роботи матриці, вирішення дилеми централізації та децентралізації, організація для інновацій. Автори підкреслили, що "ця книга не має на меті представити нові дослідження чи теорії". В той же час зазначено, "щоб успішно конкурувати... компанії повинні мати можливість швидше реагувати на зміни в бізнес-середовищі. Стратегії, що залежать від розробки численних швидкозмінних продуктів, обслуговування вимогливих клієнтів та координації між організаційними одиницями, ускладненими часовою та культурною дистанцією, неможливо досягти за допомогою простих організацій". Така настанова (вона багато разів повторюється за текстом) підкреслює підвищену увагу авторів до швидкості змін в навколишньому середовищі та розуміння невідворотності запровадження перманентних змін для досягнення та утримання конкурентних переваг.

В роботі наголошено, що "Організаційний дизайн — це цілеспрямований процес налаштування структур, процесів, систем винагород та практик роботи з людьми для створення ефективної організації, здатної досягти бізнес-стратегії. Одна з головних цілей організаційного дизайну полягає в узгодженні індивідуальних мотивацій з інтересами організації та спрощенні для окремих співробітників прийняття правильних рішень щодня... Проєктування організації — це процес прийняття рішень з численними кроками та багатьма варіантами вибору. Рішення, прийняте на ранніх етапах процесу, обмежить вибір, прийнятий пізніше, перекриє шляхи дослідження та усуне альтернативи, що призведе до далекосяжного впливу на кінцеву форму організації" [12].

Значна увага приділена обґрунтуванню незмінності та дієвості "The Star Model" на підставі твердження, що "її основна передумова проста, але дієва: різні стратегії вимагають різних організацій для їх реалізації". Крім того даються відповіді на критику моделі, пов'язані з відмовою врахувати такий параметр як корпоративна культура. Авторський аргумент є беззаперечним "Хоча культура є невід'ємною частиною організації, вона не є явною частиною моделі, оскільки лідер не може безпосередньо розробляти культуру. Культура організації складається зі спільних цінностей, менталітету та норм поведінки, що сформувалися з часом як підпис" [12].

Таблиця 1. Трансформація характеристик світової економіки

|   | Чинник                                     | 1960-ті роки             | 2000–2005 роки         | 2024–2026 роки (дані/прогноз))        |
|---|--------------------------------------------|--------------------------|------------------------|---------------------------------------|
| 1 | Світовий ВВП (номінал) [13]                | ~\$1.37–3.0 трлн         | ~\$33.9–4 трлн         | ~\$110–115 трлн                       |
| 2 | Частка торгівлі у ВВП (%), [14]            | ~24%                     | ~50–55%                | ~58–62%                               |
| 3 | Дохід Fortune 500 (загальний), [15]        | ~\$200 млрд (1960) [4]   | ~\$7–8 трлн            | ~\$18.8 трлн (2024)                   |
| 4 | Кількість нових споживчих товарів (на рік) | Сотні (локальні ринки)   | Десятки тисяч          | 250.000+ (глобально), 30.000 США [16] |
| 5 | Засіб передачі даних                       | Телетайп, пошта          | Широкошумовий інтернет | 5G, Супутниковий інтернет (Starlink)  |
| 6 | Взаємопов'язаність (Interconnectivity)     | Низька (ізолювані ринки) | Висока                 | Гіперпов'язаність                     |
| 7 | Цикл життя продукту                        | 10–15 років              | 3–5 років              | 6–18 місяців                          |
| 8 | Кількість ТНК, [17]                        | ~7,000                   | ~65,000                | 100,000+                              |
| 9 | Основний ресурс                            | Капітал та сировин       | Інформація             | Дані та Штучний інтелект              |

В роботі визначається необхідність врахування змін в навколишньому середовищі. Підкреслюється, що в часи стабільності узгодженість між структурою, процесами, винагородами та іншими чинниками є головним методом створення ефективності, а "у часи змін така статична узгодженість може стати обмеженням. Організація повинна мати узгодженість, але їй також потрібна гнучкість, щоб розпізнавати та реагувати на можливості та загрози. Завжди легше змінити бізнес-стратегію, ніж змінити організацію, так само як легше змінити курс заздалегідь, ніж розвернути великий корабель, який вже рушить" [12]. Автори стверджують, що в сучасному світі оргдизайн — це не "малювання структури", а процес прийняття рішень. Ці рішення є відповіддю на складність ринку. А роль "The Star Model" полягає у визначенні взаємозв'язку між усіма параметрами. Неможливо вирішити проблему через зміну структури (Structure), ігноруючи процеси (Processes) та систему винагород (Rewards). А головним є ефективне використання латеральних зв'язків та підтримка горизонтальної взаємодії (через неформальні мережі, проектні команди та цифрові платформи).

В 2014 р. вийшло останнє перевидання книги, Гелбрейт спрощує цю модель для кращої працездатності та визначає: "Це саме різноманітність або варіанти, взаємозалежність і зміни формують організації". Нове видання додало абсолютно нові розділи, яких не було в 12-му році: Масиви даних (Big Data), Соціальні технології (опис того, як соціальні мережі змушують компанії створювати команди "цифрового прискорення" для реагування в реальному часі), Тісно пов'язані системи (замість старих "слабко пов'язаних систем" з буферами та запасами пропонується дизайн, що повністю усуває бар'єри між відділами).

У виданні 2014 року більшість напрямів дослідження організаційного дизайну компаній збережено, але перегруповано під нову логіку: Стратегія → Зіркова модель → Латеральні процеси (мережі) → Нові технології. Крім того, Гелбрейт робить ще один крок і відмічає, що хоча стратегії стають складнішими, безпосередньо формують дизайн організації три фундаментальні чинники: різноманітність або варіанти (Variety), взаємозалежність (Interdependence) та зміни (Change).

Проведений аналіз еволюції поглядів Галбрейта підтверджує, що розроблена ним архітектура елементів дизайну залишається універсальним фундаментом, проте її практичне наповнення докорінно змінилося під впливом глобалізації та якісної трансформації чинників, які впливають на розвиток бізнесу (Таблиця 1). Якщо у 1974 році ключовим завданням було подолання дефіциту інформації через матричні структури, то в сучас-

них умовах акцент змістився на забезпечення максимальної швидкості та гнучкості через децентралізацію.

Наведені у Таблиці 1 дані свідчать про фундаментальний розрив між умовами, в яких формувалися організаційні моделі управління бізнесом в минулому та динамічними вимогами сучасності. Гіперпов'язаність глобальних ринків та скорочення життєвого циклу продукту з 10—15 років до лічених місяців роблять класичну вертикальну ієрархію занадто інертною. В умовах, коли кількість нових товарів обчислюється сотнями тисяч, а засоби передачі даних перейшли до супутникових технологій 5G, швидкість прийняття рішень стає критичним фактором виживання. Проведений аналіз підтверджує, що для подолання товарного та інформаційного "перевантаження" сучасні організації мають трансформуватися у мережеві структури. Саме мережевий дизайн, який відображений класичною "Star Model" через розвинені латеральні зв'язки, дозволяє компаніям функціонувати як гнучкими екосистемами. Такий підхід забезпечує необхідну децентралізацію та автономність підрозділів, що є єдиною адекватною відповіддю на глобальну турбулентність та прискорення економічних процесів 2024—2026 років. Таким чином, модель Галбрейта, залишаючись класичною, повністю відповідає сучасним вимогам і є базовою для інноваційного організаційного дизайну.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження було проаналізовано трансформацію моделей організаційного дизайну, що дозволило сформулювати наступні висновки. Доведено, що "The Star Model" Дж. Галбрейта, попри свій фундаментальний статус, залишається актуальним аналітичним інструментом, оскільки її компоненти (стратегія, структура, процеси, нагороди та люди) охоплюють всі критичні аспекти життєдіяльності сучасної організації. Встановлено, що якщо в основі роботи Галбрейта 1974 року лежала теза про структуру як засіб обробки інформації для подолання невизначеності, то сучасна мережева трансформація розглядає структуру як платформу для миттєвого обміну знаннями та горизонтальної самоорганізації. З'ясовано, що перехід до мережевих структур вимагає перегляду кожного елемента "The Star Model": стратегія стає більш адаптивною (emergent strategy), ієрархічна структура поступається місцем латеральним зв'язкам, а системи винагороди та управління персоналом фокусуються на розвитку мережевої взаємодії та залученості, що відпові-

дає викликам сучасного турбулентного середовища. Подальші дослідження передбачають аналіз конкретних механізмів впровадження мережових структур управління в організаціях різного розміру.

## Література:

1. Liker J. K. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. New York: McGraw-Hill, 2004. 330 p.
2. Strikwerda J. Organization Design in the 21st Century: From Structure Follows Strategy to Process Follows Proposition. Nolan Norton Institute, 2012.
3. Jerab D., Mabrouk T. How to Design an Effective Organizational Structure & the 21 Century Trends. International Journal of Business and Management. 2017. Vol. 12, No. 3. P. 1—26.
4. Гавриш А. М., Могилова А. Ю. Трансформація управлінських парадигм в епоху технологічних революцій як імператив ринкового лідерства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2020. № 2 (70). С. 143—152.
5. Яковенко О. І., Степанова К. В. Дослідження змісту організаційного проектування, підходів та методів його реалізації на підприємстві. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2021. Т. 32 (71), № 2. С. 65—67.
6. Marchese S., Gastaldi L., Corso M. Thriving in turbulent environments through adaptive forms of organizing. Management Decision. 2025. Vol. 63, No. 6. P. 2038—2060.
7. Hutter K., Brendgens F.-M., Gauster S. P., Matzler K. Scaling organizational agility: key insights from an incumbent firm's agile transformation. Management Decision. 2025. Vol. 63, No. 6. P. 1882—1913.
8. Перекицай М. В. Сучасні ризики та поточні виклики управління мережевими структурами. Економіка та держава. 2021. № 1. С. 105—109.
9. Galbraith J. R. Organization Design: An Information Processing View. Interfaces. 1974. Vol. 4, No. 3. P. 28—36.
10. Galbraith J. R. Organization Design. Reading, MA: Addison-Wesley, 1977. 426 p.
11. Galbraith J. R. Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
12. Kates A., Galbraith J. R. Designing Your Organization: Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges. San Francisco: Jossey-Bass, 2007. 256 p.
13. World Bank Data. World GDP (current US\$) 1960—2024. URL: <https://data.worldbank.org> (дата звернення: 02.03.2026).
14. World Bank / Trading Economics. Trade (% of GDP) Historical Data. URL: <https://tradingeconomics.com> (дата звернення: 02.03.2026).
15. Fortune 500 Archive. Historical Revenue Rankings (1955—2024). URL: <https://fortune.com> (дата звернення: 02.03.2026).
16. Drake A. 20+ Product Launch Statistics You Should Know in 2024. URL: <https://learn.g2.com/product-launch-statistics#one> (дата звернення: 03.03.2026).
17. UNCTAD World Investment Reports. Statistics on Multinational Corporations (MNCs) growth.

## References:

1. Liker, J.K. (2004), The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer, McGraw-Hill, New York, USA.
2. Strikwerda, J. (2012), Organization Design in the 21st Century: From Structure Follows Strategy to Process Follows Proposition, Nolan Norton Institute, Zeist, Netherlands.
3. Jerab, D. and Mabrouk, T. (2017), "How to Design an Effective Organizational Structure & the 21 Century Trends", International Journal of Business and Management, vol. 12, no. 3, pp. 1—26.
4. Havrysh, A.M. and Mohylova, A.Yu. (2020), "Transformation of management paradigms in the era of technological revolutions as an imperative of market leadership", Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhnyky, vol. 2 (70), pp. 143—152.
5. Yakovenko, O.I. and Stepanova, K.V. (2021), "Research on the content of organizational design, approaches and methods of its implementation at the enterprise", Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia, vol. 32 (71), no. 2, pp. 65—67.
6. Marchese, S. Gastaldi, L. and Corso, M. (2025), "Thriving in turbulent environments through adaptive forms of organizing", Management Decision, vol. 63, no. 6, pp. 2038—2060.
7. Hutter, K. Brendgens, F.-M. Gauster, S.P. and Matzler, K. (2025), "Scaling organizational agility: key insights from an incumbent firm's agile transformation", Management Decision, vol. 63, no. 6, pp. 1882—1913.
8. Perekytsai, M.V. (2021), "Modern risks and current challenges of managing network structures", Ekonomika ta derzhava, vol. 1, pp. 105—109.
9. Galbraith, J.R. (1974), "Organization Design: An Information Processing View", Interfaces, vol. 4, no. 3, pp. 28—36.
10. Galbraith, J.R. (1977), Organization Design, Addison-Wesley, Reading, USA.
11. Galbraith, J.R. (1995), Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process, Jossey-Bass, San Francisco, USA.
12. Kates, A. and Galbraith, J.R. (2007), Designing Your Organization: Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges, Jossey-Bass, San Francisco, USA.
13. World Bank (2024), "World GDP (current US\$) 1960—2024", available at: <https://data.worldbank.org> (Accessed 02 Mars 2026).
14. Trading Economics (2024), "Trade (% of GDP) Historical Data", available at: <https://tradingeconomics.com> (Accessed 01 Mars 2026).
15. Fortune 500 Archive (2024), "Historical Revenue Rankings (1955—2024)", available at: <https://fortune.com> (Accessed 02 Mars 2026).
16. Drake A. 20+ Product Launch Statistics You Should Know in 2024. URL: <https://learn.g2.com/product-launch-statistics#one> (Accessed 01 Mars 2026).
17. UNCTAD World Investment Reports (2024), "Statistics on Multinational Corporations (MNCs) growth", available at: <https://unctad.org> (Accessed 01 Mars 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 03. 03.26

Прорецензовано / Revised: 09. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

*І. І. Чизмар,*  
*доктор філософії з економіки, проректор 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](https://orcid.org/0000-0003-4175-4928)

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.39

# ВИКОРИСТАННЯ BIG DATA ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ДЕРЖАВИ

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

## THE USE OF BIG DATA FOR FORECASTING THE FINANCIAL STABILITY OF THE STATE

**Актуальність дослідження зумовлена тим, що фінансова стабільність держави є складним, багатовимірним соціально-економічним явищем, що формується під впливом сукупності макроекономічних, фінансових, інституційних та зовнішніх чинників. Мова йде не про статичний стан, а про динамічний процес підтримання збалансованості фінансової системи держави в умовах постійних внутрішніх трансформацій і глобальних викликів. З огляду на це, забезпечення фінансової стабільності потребує системного коригування та постійного прогнозування можливих ризиків і дисбалансів, що і визначає актуальність даного дослідження. Метою статті є ідентифікація можливостей використання Big Data для прогнозування фінансової стабільності держави, визначення ключових методів обробки таких даних та оцінка їх ефективності в системі державного фінансового менеджменту. У межах дослідження звернено увагу на той факт, що використання Big Data для прогнозування фінансової стабільності держави створює інтегровану систему, що забезпечує безперервний моніторинг фінансової стабільності, одночасно поєднуючи кількісні прогностичні моделі та сигнальні механізми раннього попередження. За підсумками проведеного дослідження обґрунтовано, що запропонована система є визначальною передумовою результативного управління державними фінансами в умовах підвищеної ринкової волатильності та зростання глобальних економічних ризиків. Її значущість зумовлена реалізацією комплексу прогностичних функцій, з виявлення ризиків, які актуалізуються у найближчій перспективі, прогнозування довгострокових загроз на рівні структурних дисбалансів економіки, формування превентивних управлінських рішень (з корекції бюджетної політики, монетарних та макропруденційних заходів). Цінність дослідження полягає у доведеності того факту, що використання Big Data для прогнозування фінансової стабільності держави забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління державними фінансами, розширює можливості для безперервного моніторингу ключових індикаторів фінансової стабільності та підвищення обґрунтованості управлінських рішень в умовах ринкової волатильності та глобальних економічних ризиків.**



**The relevance of the study is determined by the fact that a state's financial stability is a complex, multidimensional socio-economic phenomenon shaped by a combination of macroeconomic, financial, institutional, and external factors. It is not a static condition but rather a dynamic process of maintaining the balance of the financial system amid ongoing internal transformations and global challenges. In this context, ensuring financial stability requires systematic adjustments and continuous forecasting of potential risks and imbalances, which defines the relevance of this research. The aim of the article is to identify the possibilities of using Big Data for forecasting the financial stability of the state, to determine the key methods for processing such data, and to assess their effectiveness within the system of public financial management. The study emphasizes that the use of Big Data for forecasting a state's financial stability effectively creates an integrated system that ensures continuous monitoring of financial stability, simultaneously combining quantitative predictive models and early warning signaling mechanisms. Based on the results of the research, it is substantiated that the proposed system serves as a key prerequisite for effective public financial management in conditions of increased market volatility and growing global economic risks. Its significance lies in the implementation of a set of predictive functions, including the identification of short-term risks (which may materialize in the near future, such as liquidity fluctuations, budget deficits, or exchange rate deviations), forecasting long-term threats at the level of structural economic imbalances (debt burden, accumulation of non-performing loans, macroeconomic disproportions), and the development of preventive managerial decisions (adjustments to fiscal policy, monetary and macroprudential measures). The value of the study lies in demonstrating that the use of Big Data for forecasting a state's financial stability ensures a transition from reactive to proactive public financial management, expands the capacity for continuous monitoring of key financial stability indicators, and enhances the soundness of managerial decision-making in the context of market volatility and global economic risks.**

*Ключові слова: прогнозування довгострокових загроз; прогностичні функції, алгоритми Big Data, системі державного фінансового менеджменту.*

*Key words: long-term threat forecasting; predictive functions; Big Data algorithms; public financial management system.*

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

Фінансова стабільність держави передумова стало-го економічного розвитку з огляду на її системотвірну роль у функціонуванні економіки, забезпеченні макроекономічної рівноваги та підтриманні довіри економічних суб'єктів до фінансової системи. Передусім, така стабільність гарантує безперервність функціонування фінансових інститутів (яка забезпечує ефективний перерозподіл фінансових ресурсів, доступність кредитування для бізнесу та населення, а також своєчасне виконання державою своїх фінансових зобов'язань). Крім того фінансова стабільність створює передбачуване макроекономічне середовище (а саме таке, що продукує мінімальний рівень інфляції, стабільний валютний курс) та є гарантією ефективності моніторингу фінансових ризиків (що в принципі дозволяє державі своєчасно реагувати на внутрішні та зовнішні шоки). Крім того стабільність державних фінансів — основа ефективного виконання соціальних функцій держави (серед яких належне фінансування освіти, охорони здоров'я, оборони та соціального захисту, що безпосередньо впливають на людський капітал і довгостроковий потенціал економічного розвитку).

Таким чином, фінансова стабільність держави є складним, багатовимірним соціально-економічним явищем, що формується під впливом чисельних макроекономічних, фінансових, інституційних та зовнішніх чинників. Тому категоріально воно є не статичним станом, а динамічним процесом підтримання збалансованості фінансової системи в умовах постійних внутрішніх трансформацій і глобальних викликів. З огляду на це, забезпечення фінансової стабільності потребує використання використання Big Data для системного коригування та постійного прогнозування можливих ризиків та дисбалансів, що і визначає актуальність даного дослідження.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми посилення фінансової стабільності держави досліджувалися Жуковою Л.М., Шабалдас Н.В. [3], Гасановим С.С., Кудряшовим В.П., Балакіним Р.Л. [1]. Зокрема, вагомим здобутком зазначених науковців є формування методологічного підґрунтя для оцінювання рівня фінансової стабільності держави, обґрунтування системи релевантних індикаторів її вимірювання, розроблення підходів до ідентифікації внутрішніх і зовнішніх ризиків, а також визначення інструментарію державного впливу на забезпечення макрофінансової

рівноваги. Значущими є наукові напрацювання Радіонової Ю. [6], Гарбара Ж.В. та Кондукозової О.В. [2], які, серед іншого, заклали теоретико-методичні засади подальшого розвитку досліджень у сфері зміцнення фінансової стійкості держави в умовах посилення глобальних економічних викликів. Разом із тим питання використання Big Data для прогнозування фінансової стабільності держави залишаються недостатньо розкритими в науковій літературі, що зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є ідентифікація можливостей використання Big Data для прогнозування фінансової стабільності держави, визначення ключових методів обробки таких даних та оцінка їх ефективності в системі державного фінансового менеджменту.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У межах окресленого дослідження автори наголошують, що ефективна державна політика у сфері забезпечення фінансової стабільності має ґрунтуватися на комплексному аналізі тенденцій бюджетної, боргової, монетарної та банківської систем, а також враховувати вплив зовнішньоекономічних факторів, геополітичних ризиків і поведінкових аспектів учасників фінансового ринку. Відтак погоджуємося з твердженнями Лупенко Ю.О. та Радіонова Ю.Д. [5], що вирішення зазначених завдань неможливе без впровадження системи якісного науково обґрунто-

ваного прогнозування. Саме прогнозування має своєчасно виявляти (див. рис. 1): потенційні фінансові дисбаланси у бюджетній, борговій, банківській та валютній сферах; ймовірність виникнення кризових явищ, включаючи; набір превентивних управлінських рішень у сфері фінансової стабільності держави.

У цьому контексті, зауважимо, що традиційні економіко-статистичні методи прогнозування фінансової стабільності держави ґрунтуються на обмежених за обсягом статистичних вибірках (що знижує оперативність реагування на потенційні ризики, допускає формування скритних дисбалансів [2]). Наприклад, використання квартальної або річної звітності не дозволяє оперативно відстежувати короткострокові зміни ліквідності чи швидкі коливання валютного ринку, що обмежує можливості своєчасного реагування на потенційні загрози. Натомість новітні методи такого прогнозування ґрунтуються на масивах інформації з характеристиками 3V (Volume-обсяг, Velocity-швидкість надходження, Variety-різноманітність типів даних), які наразі отримали назву Big Data, адже за належної обробки забезпечують глибокий аналіз минулого і сучасного фінансових процесів. Відтак, для якісного прогнозування фінансової стабільності держави особливої актуальності набуває саме використання в цьому процесі Big Data.

Одна з ключових умов використання Big Data для прогнозування фінансової стабільності це здатність ефективно обробляти великих і різноманітних масивів даних, виокремити закономірності та будувати прогнози. Це призводить до формування інтегрованої аналітичної системи, здатної обробляти значні обсяги різноманітної інформації в режимі реального часу та транс-

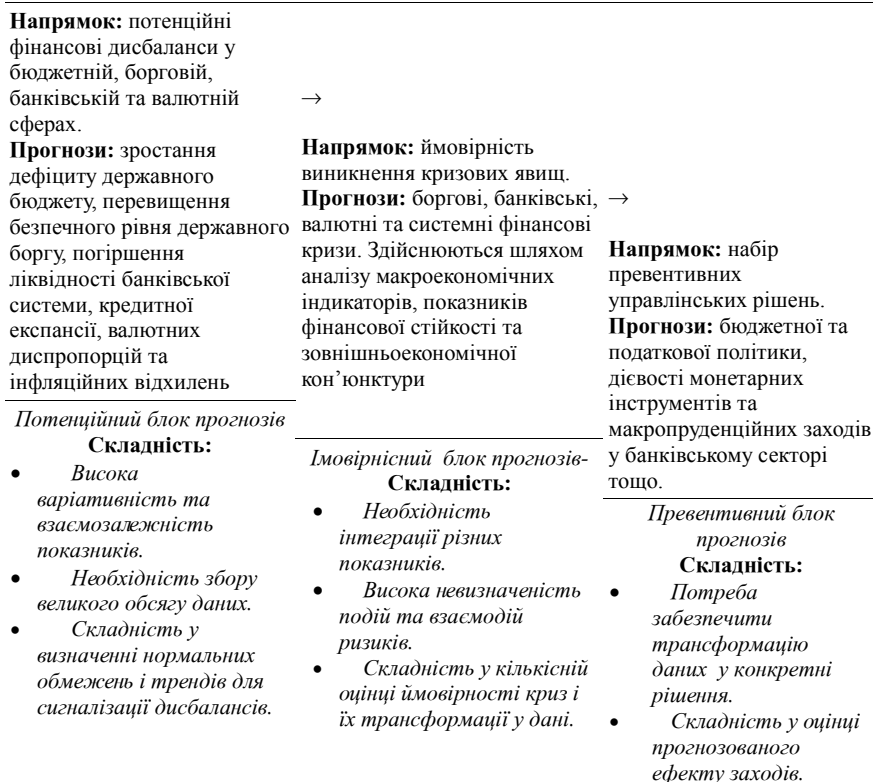


**Рис. 1. Напрямки прогнозування фінансової стабільності держави**

Джерело: сформовано авторами на основі [2—4; 6].

Таблиця 1. Структурний склад прогностичних індикаторів фінансової стійкості держави, що формують Big Data

| Група індикаторів у Big Data                                                                                                      | Прогностичний індикатор у Big Data                          | Прогностичні особливості, що формуються на основі Big Data                                                             | Роль у забезпеченні фінансової стійкості держави                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Макрофінансові (відбивають стан економіки в цілому та її здатність забезпечувати фінансову стабільність)                          | Співвідношення державного боргу до ВВП (Debt-to-GDP)        | Моделювання динаміки боргового навантаження з урахуванням високочастотних бюджетних і ринкових даних; сценарний аналіз | Оцінка довгострокової боргової стійкості та ризику дефолту.                |
|                                                                                                                                   | Дефіцит/профіцит державного бюджету                         | Оперативний аналіз податкових надходжень, видатків та касових розривів у режимі реального часу                         | Виявлення фіскальних дисбалансів та потреби коригування бюджетної політики |
|                                                                                                                                   | Інфляція та інфляційні очікування                           | Використання транзакційних даних, цінних індексів онлайн-платформ, поведінкових індикаторів                            | Підтримання цінової стабільності та коригування монетарної політики        |
| Банківські (відбивають фінансове здоров'я банківського сектора, його здатність підтримувати ліквідність та кредитувати економіку) | Рівень проблемних кредитів (NPL)                            | Аналіз кредитних портфелів, транзакційної активності позичальників, скорингові моделі                                  | Оцінка якості активів та ризику банківської кризи                          |
|                                                                                                                                   | Достатність капіталу (CAR)                                  | Стрес-тестування із застосуванням великих масивів фінансової звітності                                                 | Забезпечення платоспроможності банківської системи                         |
|                                                                                                                                   | Показники ліквідності                                       | Моніторинг платіжних потоків у режимі реального часу                                                                   | Запобігання кризам ліквідності                                             |
| Ринкові (відбивають ситуацію на фінансових ринках і поведінку інвесторів).                                                        | Волатильність валютного та фондового ринків                 | Обробка біржових даних високої частоти, аналіз новинного фону                                                          | Виявлення короткострокових фінансових шоків                                |
|                                                                                                                                   | Спреди доходності державних облігацій                       | Аналіз ринкових очікувань та премії за ризик                                                                           | Оцінка довіри інвесторів до державної фінансової політики                  |
| Композитні (відбивають цілісну картину ризиків і прогнозувати потенційні загрози для держави).                                    | Індекс фінансового стресу                                   | Інтеграція макроекономічних, банківських і ринкових показників                                                         | Комплексна оцінка рівня системного ризику                                  |
|                                                                                                                                   | Ймовірність фінансової кризи (модель раннього попередження) | Застосування алгоритмів машинного навчання для виявлення нелінійних залежностей                                        | Формування превентивних антикризових заходів                               |

Джерело: сформовано на основі [1; 3—4; 6—7].

формувані її у прогностичні індикатори фінансової стійкості (основний структурний склад яких наведений у табл. 1).

Так, щодо макроекономічних показників оновлення відбувається щоквартально або щомісяця, а щодо деяких високочастотних економічних індикаторів (наприклад, споживчі витрати, промислове виробництво) — щотижня. Крім того, кількість таких показників зростає з появою нових економічних та соціальних індикаторів, таких як індекси ділової активності, споживчого попиту та зайнятості. Стосовно банківських та ринкових даних — тут оновлення відбувається у режимі реального часу (дані про не працюючі кредити, ліквідність банківської системи, обсяги депозитів і кредитів надходять постійно [4]).

Альтернативні та поведінкові дані (новини, тональність публікацій, соціальні медіа, аналітичні звіти)

також генеруються постійно. Зокрема, щохвилини генеруються нові текстові повідомлення, які можуть містити сигнали про зміну настроїв інвесторів, репутаційні ризики, операційні проблеми компаній або макроекономічні загрози.

Фактично кожен економічний показник генерує сотні тисяч записів за рік, а поєднання десятків таких показників створює обсяг даних, який обробляється завдяки комплексу алгоритмів обробки даних, який охоплює регресійні та економетричні моделі, дерева рішень та ансамблеві методи, нейронні мережі та LSTM, кластеризація (K-means, DBSCAN), методи зниження розмірності (PCA, t-SNE, UMAP), методи прогнозування часових рядів (Prophet, Holt-Winters) тощо [8]. Так, систематизація алгоритмів з обробки Big Data для прогнозування фінансової ста-



**Рис. 2. Систематизація особливостей алгоритмів, що застосовуються для обробки Big Data по фінансовій стабільності держави**

Джерело: сформовано на основі [8].

**Таблиця 2. Формування ранніх сигнальних індикаторів фінансової стабільності держави**

| Етап процесу формування EWI                           | Особливості реалізації процесу формування EWI                                                               | Складники процесу формування EWI                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Алгоритми інтерпретації динаміки змін індикаторів                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вибір ключових змінних ідентифікованих як класичні X  | Макроекономічні показники                                                                                   | ВВП, дефіцит бюджету, державний борг, інфляція, валютні резерви.                                                                                                                                                                                                                                                                              | Алгоритми відбору релевантних змінних (feature selection algorithms)                                                                                                                      |
|                                                       | Банківські показники                                                                                        | Рівень NPL, CAR, ліквідність                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                           |
|                                                       | Ринкові індикатори                                                                                          | Волатильність, CDS-спреди, спреди доходності ОВДП                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                           |
|                                                       | Поведінкові та альтернативні дані                                                                           | Поведінка споживачів, тональність новин, соціальні медіа.                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                           |
| Класична обробка та нормалізація даних                | Видалення пропусків, приведення показників до порівнянного масштабу, врахування сезонних коливань та лагів. | 1. Видалення або заповнення пропущених значень (середнє, медіана, інтерполяція)<br>2. Нормалізація/стандартизація даних (мін-макс, Z-score)<br>3. Коригування сезонних коливань (сезонна декомпозиція, HP-фільтр)<br>4. Створення лагових змінних для часових рядів (Lag Features)                                                            | Алгоритми попередньої обробки даних (data preprocessing algorithms)                                                                                                                       |
| Врахування сезонних коливань (Seasonality Adjustment) | Виключення або моделювання регулярних періодичних коливань показників                                       | 1. Ідентифікація сезонних патернів у часових рядах (місячні, квартальні, річні цикли)<br>2. Застосування методів сезонної декомпозиції (Classical Decomposition, STL, X-13ARIMA)<br>3. Використання фільтрів для згладжування сезонних коливань (HP-фільтр, moving average)<br>4. Корекція прогнозних моделей із врахуванням сезонних ефектів | Алгоритми часової інженерії<br>Алгоритми побудови прогнозних моделей<br>Алгоритми виявлення аномалій<br>Алгоритми формування прогнозних сценаріїв розвитку.<br>Алгоритми ініціювання змін |
| Врахування лагів (Lag Features / Time Lag Adjustment) | Створення відставлених змінних для врахування затримки впливу одного показника на інший                     | 1. Визначення оптимальної кількості лагів для кожного показника (наприклад, 1–12 місяців для макроекономічних змінних)<br>2. Формування лагових змінних у часових рядах ( $X_{t-1}, X_{t-2} \dots X_{t-n}$ )<br>3. Врахування взаємозв'язку між лагами змінних.<br>4. Інтеграція лагових змінних у моделі прогнозування.                      |                                                                                                                                                                                           |

Джерело: сформовано на основі [3; 5–6; 8].

більності держави представлена на рис. 2.

Визначений перелік алгоритмів обробки Big Data не є вичерпним, однак він дозволяє не лише розраховувати показники з більшою точністю, а й формувати ранні сигнальні індикатори (early warning indicators — EWI) [8]. Зауважимо, що такі сигнальні індикатори є динамічними структурами Big Data, що визначають (див. табл. 2): можливі відхилення прогнозних індикаторів Big Data від трендів; можливі накопичення структурних дисбалансів; зміни поведінкових моделей учасників фінансового ринку.

Big Data самі по собі є лише потоком різномірної інформації, тоді як ранні індикатори виконують функцію її систематизації, узагальнення та інтерпретації. Тому використання Big Data для прогнозування фінансової стабільності держави потребує формування ранніх сигнальних індикаторів (early warning indicators) за системою чітко визначених алгоритмів інтерпретації динаміки змін, серед яких [7–8]:

1. Алгоритми відбору релевантних змінних (feature selection algorithms):  

$$X = \{X_1, X_2, \dots, X_n\}, \quad (1);$$
де  $X_i$  — окремий індикатор (вид. в табл. 2).

2. Алгоритми попередньої обробки даних (data preprocessing algorithms):

$$X \sim i = f(X_i), \forall i = 1, 2, \dots, n, \quad (2);$$

де:  $X_i$  — оригінальний показник  $i$ -го індикатора;  $f(X_i)$  — функція нормалізації або стандартизації (наприклад, мін-макс або Z-score);  $X \sim i$  — нормалізований показник, готовий для подальшого аналізу і побудови прогнозних моделей;  $\forall i$  — застосовується до всіх індикаторів у наборі  $X$ .

3. Алгоритми часової інженерії (time feature engineering) через відставлені (лагові) змінні та сезонні компоненти:

$$X_{i,t-k}^{lag}, S_{i,t}^{season}, \forall i = 1 \dots n, \quad (3);$$

де:  $X_{i,t-k}$  — значення показника  $i$  у момент часу  $t-k$ , що враховує затримку впливу  $k$  періодів;  $S_i$  — сезонна компонента показника  $i$  у момент часу  $t$ , яка відбиває регулярні коливання (місячні, квартальні, річні цикли);  $k$  — кількість періодів затримки (лагів);  $\forall i$  — застосовується до всіх індикаторів у наборі  $X$ .

Цей алгоритм у межах Big Data врахує часову динаміку і сезонні ефекти в прогнозних моделях, що містять ранні сигнальні індикатори (EWI).

4. Алгоритми побудови прогнозних моделей (ML/AI) через елементи машинного навчання (логістична регресія, Random Forest, LSTM, градієнтний бустинг):

$$Y_{t+1} = f(\tilde{X}_t, X_{t-1}^{lag}, S_t^{season}), \quad (4);$$

де:  $Y_{t+1}$  — ймовірність настання фінансової нестабільності у період  $t+1$ ;  $\tilde{X}_t$  — вектор нормалізованих/стандартизованих показників у період  $t$ ;  $X_{t-1}$  — відставлені (лагові) значення показників;  $S_t$  — сезонні компоненти показників;  $f(\dots)$  — функція прогнозу моделі, яка реалізується алгоритмами ML/AI.

5. Алгоритми виявлення аномалій та формування ранніх сигнальних індикаторів через відхилення від нормальних трендів:

$$EWI_t = g(Y_t, threshold), \quad (5);$$

де:  $EWI_t$  — ранній сигнальний індикатор у період  $t$ ;  $Y_t$  — прогнозне значення фінансової нестабільності або ризиковий показник;  $threshold$  — критичний поріг, перевищення якого сигналізує про потенційні загрози;  $g(\dots)$  — функція виявлення сигналу.

6. Алгоритми формування прогнозних сценаріїв розвитку фінансової ситуації в державі (Scenario):

$$Scenario_j = h(EWI_t, macro, market), \quad (6);$$

де:  $EWI_t$  — ранній сигнальний індикатор у період  $t$ ;  $macro$  — вектор макроекономічних показників (ВВП, дефіцит бюджету, боргове навантаження тощо);  $market$  — вектор ринкових показників (волатильність, CDS-спреди, спреди ОВДП тощо);  $h(\dots)$  — алгоритм моделювання сценаріїв (наприклад, Монте-Карло, симуляції часових рядів або агентного моделювання).

7. Алгоритми ініціювання змін (на основі управлінських рішень щодо державної політики, таких як корекція бюджету, монетарні заходи, макропруденційні заходи), за умови, що вони мінімізують ймовірність кризи:

$$Decision_t = f(Scenario_j), \quad (7);$$

де:  $Decision_t$  — комплекс превентивних заходів у період  $t$ ;  $Scenario_j$  — прогнозований сценарій розвитку

фінансової ситуації;  $f(\dots)$  — функція прийняття рішень, яка перетворює сценарії у конкретні політичні дії.

Окреслені алгоритми (1-7) забезпечують перехід від реактивного підходу (яким фіксація вже реалізованих дисбалансів) до проактивного прогнозування потенційних загроз на ранніх етапах їх формування.

Інтегрована аналітична система на основі Big Data функціонує за логікою:

Використання Big Data → відбір індикаторів → нормалізація → часові предиктори → ML-прогноз → порогова оцінка → EWI → сценарій → управлінське рішення.

У контексті державної політики це означає наступне:

1. Для корекції бюджету фокус робиться на зменшенні ризику дефіциту бюджету та стабілізацію державних фінансів, у рамках якої можливі такі сценарії, як: перегляд видаткової частини бюджету; збільшення податкових надходжень; перегляд боргового портфеля. Рішення в даному випадку базується на прогнозі дефіциту та накопиченні боргових ризиків, отриманих через EWI.

2. Для корекції монетарних заходів фокус робиться на регулюванні грошового потоку та інфляційних ризиків, у рамках якої можливі такі сценарії, як: зміни облікової ставки та вартості кредитів банків, валютні інтервенції, зміни нормативів резервування банків. Рішення базується на прогнозі інфляційних ризиків, перегріву кредитного ринку та валютної нестабільності, отриманих через EWI.

3. Для макропруденційних заходів (регулювання фінансової стабільності) фокус робиться на зменшенні системних ризиків у банківському та фінансовому секторі у рамках якої можливі такі сценарії, як: встановлення контрциклічних буферів капіталу для банків; зміна лімітів на кредитування та боргове навантаження домогосподарств; зміна інституційної структури ринку. Рішення базується на прогнозі стану банківського сектору та кредитно-фінансових дисбалансів, отриманих через EWI.

Так, як прогностичні індикатори та  $EWI_t$ , утворюють інтегровану аналітичну систему на основі Big Data, що забезпечує перехід від простої фіксації вже наявних проблем до прогнозування короткострокових та довгострокових потенційних змін фінансової стабільності держави на ранніх етапах їх формування.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У межах дослідження звернено увагу на той факт, що використання Big Data для прогнозування фінансової стабільності держави дозволяє створити, інтегровану систему, що забезпечує безперервний моніторинг фінансової стабільності, одночасно поєднуючи кількісні прогностичні моделі та сигнальні механізми раннього попередження.

За підсумками проведеного дослідження обґрунтовано, що запропонована система є визначальною передумовою результативного управління державними фінансами в умовах підвищеної ринкової волатильності та зростання глобальних економічних ризиків. Її значущість зумовлена реалізацією комплексу прогностичних функцій, зокрема:

1. Виявлення короткострокових ризиків, які актуалізуються у найближчій перспективі, зокрема коливання ліквідності, дефіцит бюджету або відхилення курсів валют.

2. Спрогнозувати довгострокові загрози, які формуються в економіці (боргове навантаження, накопичення проблемних кредитів, макроекономічні диспропорції).

3. Сформувати превентивні управлінські рішення з корекції бюджетної політики, монетарні та макропроденційні заходи, що зменшують ймовірність фінансової кризи.

Цінність дослідження полягає у доведеності того факту, що використання Big Data для прогнозування фінансової стабільності держави забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління державними фінансами, розширює можливості для безперервного моніторингу ключових індикаторів фінансової стабільності та підвищення обґрунтованості управлінських рішень в умовах ринкової волатильності та глобальних економічних ризиків.

Практична значущість результатів полягає у можливості їх використання органами державного управління для своєчасного виявлення фінансових дисбалансів, мінімізації кризових явищ та підвищення стійкості фінансової системи.

#### Література:

1. Гасанов С.С., Кудряшов В.П., Балакін Р.Л. Досвід ЄС з антикризового управління державними фінансами та його використання в Україні. Фінанси України. 2014. № 7. С. 17—30.

2. Гарбар Ж.В., Кондукоцова О.В. Економічна сутність фінансової політики соціально-економічного розвитку. Економіка і суспільство. 2018. № 16. С. 712—717.

3. Жукова Л.М., Шабалдас Н.В. Вплив бюджетного дефіциту на фінансову безпеку України. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 23. С. 11—16.

4. Кудряшов В.П. Балансування державного бюджету та фінансова стабільність. Фінанси України. 2025. № 11. С. 7—30.

5. Лупенко Ю.О., Радіонов Ю.Д. Напрями вдосконалення системи управління державними фінансами країни. Фінанси України. 2021. № 8. С. 47—67.

6. Радіонов Ю. Державні фінанси в забезпеченні стабільності фінансової системи країни. Економіка України. 2022. № 65(9 (730)). С. 77—98.

7. Hou Y., Smith L.D. Framework for Understanding State Balanced Budget Requirement Systems: Reexamining Distinctive Features and an Operational Definition. Public Budgeting & Finance. 2025. №. 26 (3). P. 22—45.

8. Талах М., Ушенко Ю., Кадук О., Максимович М. Балансування ефективності та точності: поступове навчання як ключ до обробки великих даних. Методи та системи оптико-електронної і цифрової обробки зображень та сигналів. 2024. № 48. С. 45—57.

#### References:

1. Hasanov, S.S., Kudryashov, V.P., and Balakin, R.L. (2014), "EU experience in anti-crisis management of public

finances and its use in Ukraine", *Finansy Ukrainy*, vol. 7, pp. 17—30.

2. Garbar, Zh.V., and Kondukotsova, O.V. (2018), "The economic essence of the financial policy of socio-economic development", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 16, pp. 712—717.

3. Zhukova, L.M., and Shabaldas, N.V. (2021), "The impact of the budget deficit on the financial security of Ukraine", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 23, pp. 11—16.

4. Kudryashov, V.P. (2025), "Balancing the state budget and financial stability", *Finansy Ukrainy*, vol. 11, pp. 7—30.

5. Lupenko, Yu.O., and Radionov, Yu.D. (2021), "Directions for improving the state finance management system of the country", *Finansy Ukrainy*, vol. 8, pp. 47—67.

6. Radionov, Yu. (2022), "State finances ensure the stability of the financial system of the region", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 65 (9 (730)), pp. 77—98.

7. Hou, Y., and Smith, L.D. (2025), "Framework for Understanding State Balanced Budget Requirement Systems: Reexamining Distinctive Features and an Operational Definition", *Public Budgeting & Finance*, vol. 26 (3), pp. 22—45.

8. Talakh, M., Ushenko, Y., and Kaduk, O. (2024), "Maksymovich M. Balancing efficiency and accuracy: incremental learning as a key to big data processing", *Metody ta systemy optyko-elektronnoyi i tsyfrovoyi obrobky zobrazen' ta syhnaliv*, vol. 48, pp. 45—57.

*Отримано редакцією журналу / Received: 22.02.26*

*Професійно рецензовано / Revised: 02.03.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26*

<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](mailto:economy_2008@ukr.net)

viber: +38 050 3820663

В. М. Панасюк,  
д. е. н., професор, завідувач кафедри аудиту,  
Західноукраїнський національний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5133-6431>  
О. Г. Бродовська,  
д. е. н., президент фінансової компанії ТОВ "ФК Магнат"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4828-528X>  
Н. В. Мужевич,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,  
Західноукраїнський національний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5766-6354>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.46

# ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ ОБЛІКУ ЕКОЛОГІЧНИХ ВИТРАТ У ГРОМАДАХ

V. Panasyuk,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Audit, West Ukrainian National University  
O. Brodovska,  
President of the Financial Company LLC "Magnet", D. Sc. (Economics), Honored Worker of Education and Science of Ukraine  
N. Muzhevych,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation, West Ukrainian National University

## APPLICATION OF DIGITAL SOLUTIONS FOR AUTOMATION OF ENVIRONMENTAL COST ACCOUNTING IN COMMUNITIES

*У статті обґрунтовано теоретико-методичні засади цифрової модернізації системи обліку екологічних витрат у територіальних громадах України. Доведено, що чинна практика розпорошеності екологічних видатків у складі загальних витрат діяльності бюджетних установ та комунальних підприємств знижує аналітичну прозорість та ускладнює контроль за цільовим використанням коштів. Запропоновано концептуальну модель інтегрованого екологічного обліку, що базується на виокремленні цільового "Фонду охорони навколишнього середовища" (рахунок 474) та акумулюванні витрат за напрямками природоохоронної діяльності.*

*Розроблено трирівневу архітектуру автоматизації облікових процесів у межах концепції Smart City, яка поєднує використання IoT-сенсорів для збору первинних даних, хмарні технології для автоматичної генерації проводок та управлінські дашборди для моніторингу в реальному часі. Особливу увагу приділено впровадженню технології блокчейн для гарантування незмінності екологічної звітності та підвищення інвестиційної привабливості громад. Здійснено порівняльний аналіз програмних продуктів, адаптованих до специфіки муніципального сектору.*

*The article substantiates the theoretical and methodological foundations of digital modernization of environmental cost accounting in territorial communities of Ukraine within the context of post-war recovery and decentralization reform. It is proven that the current accounting practice, characterized by the dispersion of environmental expenditures within general operating costs of budget institutions and municipal enterprises, reduces analytical transparency, complicates control over the targeted use of environmental revenues, and weakens the strategic capacity of local authorities. The study proposes a conceptual model of integrated environmental accounting based on the separation of financial flows related to environmental activities and the*

*establishment of a targeted "Environmental Protection Fund" within account 474, combined with the accumulation of environmental expenditures through specialized analytical subaccounts and capital investment accounts.*

*To ensure a systemic digital transformation of accounting processes, a three-level automation architecture within the Smart City framework has been developed. The first level involves the implementation of IoT sensors for continuous collection of primary environmental and resource consumption data. The second level integrates cloud-based accounting systems that automatically generate accounting entries and synchronize financial information among municipal departments. The third level is represented by real-time managerial dashboards that enable monitoring of environmental revenues and expenditures, evaluation of project efficiency, and informed strategic decision-making.*

*Special attention is given to the integration of blockchain technology as a distributed ledger mechanism that guarantees the immutability of environmental reporting, transparency of financial transactions, and traceability of environmental tax revenues from their collection to their allocation to specific environmental projects. The article argues that blockchain solutions should be integrated with national digital ecosystems and public registries to ensure interoperability, standardized cybersecurity protocols, and cost-effective implementation for communities.*

*A comparative analysis of software products adapted to the municipal sector was conducted to determine their capacity to support the automation of environmental accounting. The study emphasizes that effective digitalization requires not only technological implementation but also regulatory support, enhancement of digital competencies among municipal employees, and harmonization with national and European sustainable development standards. The proposed approach transforms environmental accounting from a passive recording mechanism into a strategic instrument for financial sustainability, transparency, and green development of territorial communities.*

*Ключові слова: територіальна громада, екологічні витрати, екологічний податок, економічна ефективність, цифрові технології, ефективність, зелені технології, трансформація.*

*Key words: territorial community, environmental costs, environmental tax, economic efficiency, digital technologies, efficiency, green technologies, transformation.*

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

Сучасний етап функціонування територіальних громад України відзначається необхідністю забезпечення балансу між економічним розвитком і дотриманням вимог екологічної безпеки, що стає критично важливим у контексті реалізації стратегій післявоєнного відновлення. Водночас чинна система бухгалтерського обліку на місцевому рівні не забезпечує комплексного відображення екологічних витрат, оскільки вони акумулюються в межах загальних витрат діяльності бюджетних установ та комунальних підприємств, у складі загально-виробничих та інших операційних витрат, без їх належного аналітичного виокремлення. Така практика зумовлює фрагментарність інформаційного забезпечення, ускладнює визначення фактичної вартості природоохоронних заходів, контроль за використанням екологічних надходжень і прийняття обґрунтованих управлінських рішень органами місцевого самоврядування.

За цих умов цифрова трансформація облікових процесів постає як стратегічний напрям розвитку громад. Запровадження спеціалізованих інформаційних систем сприяє автоматизації ідентифікації, накопичення та аналітичної обробки даних щодо екологічних витрат. Це забезпечує підвищення прозорості бюджетного процесу, формування достовірної інформаційної бази для екологічного моніторингу та створює передумови для за-

лучення інвестицій у проекти сталого розвитку. Впровадження автоматизованих систем для контролю екологічних затрат є дієвим механізмом для інноваційного розвитку територіальних громад.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика цифровізації екологічного менеджменту та застосування інноваційних інструментів у площині сталого розвитку всебічно розглянута в наукових працях Т. І. Сергієнко, О. М. Крайника та Ю. В. Куріса, які визначають концепцію "зеленої" економіки як пріоритетний стратегічний орієнтир розвитку [1]. Аспекти цифрових трансформацій у сфері цивільного захисту та економічного відновлення, що набувають особливої актуальності для громад у період воєнних викликів, досліджуються С. М. Литвиненком, О. В. Кубатком і Ю. М. Дерев'янком [2]. Методичні підходи до вдосконалення обліку природоохоронної діяльності підприємств обґрунтовано в роботах Л. М. Очеретько та А. С. Другакової [3], а також у дослідженнях В. В. Маликова і М. В. Плекана, які аналізують інтеграцію екологічних складових у систему бухгалтерського обліку та управління [4].

Проблематику побудови системи внутрішнього моніторингу екологічних видатків як елементу забезпечення фінансової стійкості розкрито у наукових розвідках



Л. А. Костирко та Е. В. Чернодубової [5]. Аналіз процесу вибору дієвого програмного забезпечення для цілей автоматизації обліку проводять у своїй праці О. В. Лега та Т. Б. Прийдак [6]. Хоча ця проблематика знайшла відображення у численних наукових працях, питання формування єдиного інформаційного простору для екологічного обліку та податкового адміністрування в громадах через призму діджиталізації все ще потребують системного узагальнення та концептуального обґрунтування.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо цифрової модернізації системи обліку екологічних витрат у територіальних громадах України.

Досягнення мети дослідження потребує послідовного вирішення низки завдань, а саме: проаналізувати динаміку надходжень екологічного податку до місцевих бюджетів; виявити недоліки чинної практики відображення екологічних витрат у межах традиційної облікової системи; сформувати концептуальну модель інтегрованого екологічного обліку з виокремленням цільових фондів; обґрунтувати тривірневу архітектуру автоматизації на основі принципів Smart City із використанням IoT та блокчейн-технологій; визначити критерії вибору програмного забезпечення для забезпечення прозорості бюджетного процесу та підвищення інвестиційної привабливості громад.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У контексті актуальних трансформацій, що відбуваються в українському місцевому самоврядуванні, особливої ваги набуває потреба узгодження економічного зростання з вимогами збереження довкілля. В умовах післявоєнного відновлення ця проблема трансформується в одну з провідних цілей довгострокового розвитку, адже природно-ресурсний потенціал країни — земельні угіддя, корисні копалини, повітряний простір і водні ресурси — є національним надбанням та перебуває під охороною держави.

Забезпечення екологічної збалансованості, закріплене на конституційному рівні, потребує впровадження ефективних інструментів регулювання, зокрема фінансових, організаційних і правових механізмів у практичній роботі управлінських структур на місцевому рівні. За таких обставин результативне управління громадою можливе лише за наявності систематизованих та достовірних даних щодо екологічних витрат та загального стану природного середовища території. Водночас дослідження практики ведення обліку на рівні територіальних громад показує, що наявна система не формує цілісного уявлення про обсяги та структуру витрат екологічного спрямування. Облік природоохоронної діяльності здійснюється несистемно, а відповідні показники інтегруються до загальних статей видатків без їх чіткого виокремлення [1].

Згідно з чинним Планом рахунків для державного сектору, витрати, пов'язані з охороною довкілля, зазвичай

відображаються у складі рахунків 80 "Витрати на виконання бюджетних програм" і 81 "Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)". У результаті такої розпорошеності інформація про екологічні видатки втрачає аналітичну прозорість, що ускладнює обґрунтоване визначення фактичної вартості природоохоронних заходів та належний контроль за використанням бюджетних ресурсів за їх цільовим призначенням [7].

З метою усунення виявлених недоліків запропоновано концептуальний підхід до формування інтегрованої системи екологічного обліку в межах територіальної громади. Сутність запропонованої моделі полягає у структурній перебудові облікових процедур через чітке відокремлення екологічних фінансових потоків від загальної сукупності витрат. Для посилення аналітичної прозорості доцільно акумулювати витрати природоохоронного характеру на рахунок 91 "Загальновиробничі витрати" — у діяльності комунальних підприємств, або ж відкривати спеціалізовані аналітичні субрахунки в межах 8 класу рахунків — для бюджетних установ, із виокремленням напряму "Витрати на охорону навколишнього природного середовища" [3].

Одночасно, з метою чіткого відображення джерел фінансового забезпечення таких заходів, пропонується у складі рахунку 474 "Забезпечення майбутніх витрат та платежів" сформувати окремий цільовий елемент — "Фонд охорони навколишнього середовища", який виконуватиме функцію акумулювання та перерозподілу ресурсів екологічного спрямування. Інвестування в екологічну інфраструктуру передбачає попереднє накопичення витрат на рахунок 15 "Капітальні інвестиції". Реалізація моделі в умовах цифровізованої облікової системи громади передбачає функціонування за визначеним алгоритмом на рисунку 1.

Фінансовою основою для функціонування зазначеної моделі виступають надходження від екологічного податку, що формують ресурсну базу місцевих бюджетів. Аналіз тенденцій цих надходжень за останні роки підтверджує нерівномірність динаміки та потребу у вдосконаленні механізмів адміністрування й облікового супроводу (табл. 1).

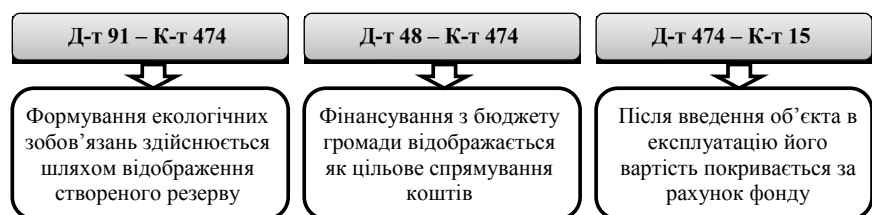


**Рис. 1. Концептуальна модель інтегрованого екологічного обліку територіальної громади**

Джерело: сформовано на основі [3].

**Таблиця 1. Динаміка надходжень екологічного податку до місцевих бюджетів України (2020–2025 рр.)**

| Рік  | Надходження до місцевих бюджетів, млрд грн | Темп росту до попереднього року, % |
|------|--------------------------------------------|------------------------------------|
| 2020 | 2,090                                      | —                                  |
| 2021 | 2,073                                      | -0,81%                             |
| 2022 | 1,575                                      | -24,02%                            |
| 2023 | 1,411                                      | -10,41%                            |
| 2024 | 1,482                                      | +5,03%                             |
| 2025 | 1,621                                      | +9,38%                             |

Джерело: сформовано на основі [8].

Аналіз виконання дохідної частини на рівні місцевих бюджетів відповідно сплаченого екологічного податку виявив суттєву залежність фінансових ресурсів від макроекономічних дестабілізаційних факторів у 2022—2023 рр. Подальше зростання показників у 2024 році та досягнення рівня 1,621 млрд грн у 2025 році актуалізує необхідність автоматизації обліку цих коштів для забезпечення їх цільового використання. Відновлення податкової бази стає фундаментом для впровадження цифрових рішень у сфері екологічного менеджменту громад.

Відмова від паперових процедур і розрізнених облікових підходів на користь комплексних цифрових платформ із елементами аналітики перетворюється на стратегічну необхідність для територіальних громад. Саме впровадження інтегрованих інтелектуальних систем створює передумови для відкритості управління екологічними ресурсами та підвищує довіру донорів і міжнародних партнерів, зацікавлених у фінансуванні проєктів сталого та "зеленого" відновлення.

Запровадження цифрових рішень у сфері обліку екологічних витрат у межах територіальної громади доцільно здійснювати з урахуванням засад моделі "розумного міста" (Smart City), яка орієнтована на формування цілісного інформаційного середовища управління [9]. Запропоновано структурну побудову такої системи, що охоплює три взаємопов'язані рівні автоматизації та забезпечує комплексне функціонування цифрової інфраструктури (рис. 2).

Початковий рівень цифрової трансформації передбачає впровадження рішень за принципами Інтернету речей (IoT). Оснащення об'єктів комунальної інфраструктури — зокрема водопровідно-каналізаційних підприємств, очисних комплексів і систем поводження з відходами — сучасними сенсорними пристроями дає можливість безперервно отримувати дані про показники викидів, споживання ресурсів та стан довкілля. Отримана інформація використовується як первинна база для автоматизованого розрахунку екологічних платежів і формування відповідних забезпечень на субрахунок 474.

Другий рівень передбачає поєднання технічних показників моніторингу з обліковою системою громади. На цьому етапі здійснюється автоматичне формування бухгалтерських проведення, зокрема Д-т 91 — К-т 474 — на суму екологічних витрат, визначених за результатами фактичних вимірювань, а також Д-т 43 — К-т 474 — у частині спрямування частини фінансового результату комунальних підприємств до спеціального фонду. Застосування

хмарних технологій гарантує одночасне користування даними для всіх ланок управління та запобігає виникненню зайвих копій інформації.

Третій — управлінський — рівень реалізується через цифрові аналітичні панелі, що відображають у режимі реального часу обсяг надходжень і використання коштів екологічного фонду. Такий інструментарій створює можливість оперативно-го планування капітальних вкладень і проведення оцінки результативності природоохоронних заходів.

Для того щоб запропонована трирівнева система функціонувала стабільно та була захищеною від зовнішніх і внутрішніх ризиків, доцільно доповнити її механізмами розподіленого реєстру. З огляду на сучасні трансформації у сфері місцевих фінансів, коли громади самостійно управляють значними фінансовими ресурсами, технологія блокчейн може стати інструментом підвищення довіри, контролю та технологічної стійкості всієї цифрової інфраструктури.

Застосування розподілених реєстрів у сфері екологічного менеджменту відкриває можливість фіксувати кожен етап руху коштів — від моменту надходження екологічного податку до фінансування конкретного природоохоронного заходу — у вигляді незмінних записів. Такий підхід забезпечує простежуваність фінансових потоків і створює надійне підґрунтя для формування достовірної звітності щодо стану довкілля та використання фондів. Децентралізований характер збереження даних, їх криптографічний захист і застосування смарт-контрактів дозволяють автоматично виконувати фінансові операції за наперед визначеними умовами, що знижує ризик зловживань і виключає можливість несанкціонованого коригування інформації заднім числом.

Разом із тим, враховуючи складність і ресурсоемність відповідних технологій, впровадження блокчейн-рішень у діяльність територіальних громад доцільно здійснювати не шляхом створення ізольованих локальних платформ, а через їх інтеграцію з уже функціонуючими національними цифровими інфраструктурами — передусім державними електронними сервісами (наприклад, порталом "Дія" або державними екологічними реєстрами). Такий формат дозволить уніфікувати стандарти кібербезпеки, забезпечити сумісність інформаційних потоків між різними рівнями публічного управління та оптимізувати витрати громад на підтримку складних ІТ-рішень.

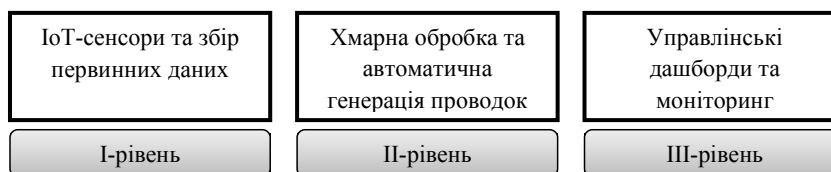


**Рис. 2. Структурна модель трирівневої системи автоматизації обліку екологічних витрат територіальної громади**

Джерело: складено авторами.

Перелік позитивних ефектів, які дають блокчейн-інструменти для структури екологічного обліку громад, представлено у формі таблиці 2.

Інтеграція технології розподіленого реєстру логічно посилює другий — хмарний — рівень запропонованої архітектури, трансформуючи традиційну електронну базу даних у систему з високим рівнем довіри. У результаті забезпечується збереження та неможливість зміни інформації про обсяги викидів, споживання енергоресурсів і використання коштів екологічного фонду. Крім того, підвищується прозорість реалізації інфраструктурних природоохоронних проєктів, оскільки всі етапи фінансування й постачання можуть бути простежені в цифровому середовищі.

Поєднання блокчейн-рішень із системами IoT-моніторингу формує технологічну основу для якісно нового рівня управління — відкритого, контрольованого та фінансово стійкого. Такий підхід сприяє створенню сучасної моделі екологічного адміністрування в територіальних громадах, орієнтованої на довгостроковий розвиток і залучення "зеленого" капіталу.

Ефективність запропонованої системи значною мірою визначається правильним підбором програмного забезпечення. Для українських територіальних громад принциповим є те, щоб відповідні цифрові продукти враховували особливості бюджетного обліку та специфіку діяльності комунальних підприємств. Узагальнення результатів аналізу ринку дало змогу виокремити найбільш придатні програмні рішення (табл. 3).

Визначення оптимального програмного рішення повинно враховувати фінансові можливості, організаційну структуру та екологічні пріоритети конкретної громади. Для невеликих територіальних одиниць більш доцільними є SaaS-платформи, що функціонують у хмарному середовищі та не вимагають суттєвих капіталовкладень у технічне оснащення. Натомість великі міста та громади зі складною системою управління потребують впровадження інтегрованих ERP-систем, які забезпечують поєднання екологічного обліку з бюджетним плануванням, управлінням майном і фінансовим контролем.

У контексті подальшої цифрової трансформації важливою є імплементація підходів STEM у систему муніципального фінансового менеджменту. Йдеться про використання математичного моделювання, інженерних розрахунків і аналітичних методів для визначення екологічної складової собівартості послуг та оцінювання стратегічних наслідків прийнятих рішень. Новітні циф-

**Таблиця 2. Функціональні можливості використання блокчейн-рішень у системі екологічного обліку територіальних громад**

| Сфера впровадження                                 | Практичний ефект для громади                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Операції з цільовими коштами                       | Автоматичне виконання умов фінансування через смарт-контракти; запобігання нецільовому використанню ресурсів; скорочення часу проведення платежів |
| Формування екологічної звітності                   | Незмінність даних після їх внесення до реєстру; прозорий доступ до інформації; автоматизоване оновлення показників без ручного коригування        |
| Облік витрат і ресурсоспоживання                   | Деталізоване відстеження використання енергії та інших ресурсів комунальними підприємствами; можливість оперативної аналітики та зменшення витрат |
| Співпраця з інвесторами та донорами                | Підвищення рівня довіри до фінансової й екологічної інформації; спрощення процедур залучення грантів та капіталу в межах міжнародних проєктів     |
| Відповідність установленим законодавчим стандартам | Полегшення процедур аудиту; відповідність принципам сталого розвитку та стандартам «зеленої» економіки                                            |

Джерело: сформовано на основі [1; 10].

рові рішення не обмежуються фіксацією поточних операцій, а й здійснюють прогнозування: зокрема, аналізують, як зміна обсягів екологічного податку впливатиме на фінансування природоохоронних ініціатив у середньостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи підсумки дослідження, варто підкреслити, що трансформація системи обліку природоохоронних витрат виступає безальтернативним вектором інституційного розвитку фінансового менеджменту територіальних громад. Доведено неефективність діючого підходу до відображення екологічних видатків у складі загальних витрат, який через брак аналітичної глибини нівелює дієвість контролю за цільовим рухом коштів та ускладнює об'єктивний моніторинг муніципальних екологічних програм. Натомість впровадження запропонованої інтегрованої моделі екологічного обліку, що базується на формуванні спеціалізованого "Фонду охорони навколишнього середовища" та цільовому накопиченні витрат, створює надійне підґрунтя для транспарентного управління фінансовими ресурсами. Такий алгоритм дозволяє чітко синхронізувати надходження від екологічного податку з реальними заходами із відновлення довкілля, трансформуючи бухгалтерський облік із суто реєстраційної функції у потужний інструмент стратегічного планування.

**Таблиця 3. Аналітичне порівняння програмних продуктів, придатних для цифровізації екологічного обліку в територіальних громадах**

| Програмний продукт  | Функціональна орієнтація та переваги для громад                                                                                   | Інструментарій для ведення екологічного обліку                                                                     |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MASTER: Бухгалтерія | Хмарна система, що використовується у бюджетній сфері та комунальному секторі; підтримує формування зведеної звітності по громаді | Налаштування аналітики за рахунками 91 і 474, можливість інтеграції з цифровими системами екологічного моніторингу |
| Дебет Плюс          | Орієнтована на підприємства ЖКГ і бюджетні організації; оперативно адаптується до змін нормативної бази                           | Зручний облік капітальних вкладень, автоматизація амортизації об'єктів природоохоронної інфраструктури             |
| ISpro               | ERP-рішення для великих муніципальних структур із розгалуженою організаційною системою                                            | Комплексне управління коштами екологічного фонду, автоматизоване формування податкової звітності                   |
| M.E.Doc / iFin      | Платформи електронного документообігу та звітності                                                                                | Оперативний обмін інформацією з контролюючими органами щодо екологічних платежів                                   |

Джерело: сформовано на основі [1; 6; 9].

Критичною умовою життєздатності цієї моделі є її комплексна цифровізація в парадигмі Smart City шляхом розгортання трирівневої інформаційної архітектури. Синтез апаратного IoT-моніторингу, хмарних облікових рішень та управлінських дашбордів гарантує оперативність і достовірність даних, мінімізуючи ризики їх викривлення. Водночас імплементація технологій розподіленого реєстру (блокчейн) забезпечує екологічну звітність від несанкціонованих втручань, що сприяє зростанню лояльності з боку інвестиційних кіл, світових донорських організацій та соціуму. У практичній площині імплементація цих інновацій вимагає адаптації наявного програмного забезпечення під потреби бюджетних установ, підвищення цифрової грамотності муніципальних службовців та відповідного нормативно-правового закріплення цільових фондів на рівні місцевих рад. У стратегічному вимірі це стане драйвером побудови стійкої моделі екоадміністрування, критично необхідної для прозорої післявоєнної та "зеленої" відбудови України.

Перспективи подальших наукових пошуків у цій площині доцільно спрямувати на розроблення уніфікованих стандартів цифрового екологічного обліку для різних конфігурацій громад, а також на дослідження потенціалу предиктивної аналітики для довгострокового моделювання екологічних бюджетів.

#### Література:

1. Сергієнко Т. І., Крайнік О. М., Куріс Ю. В. Інноваційні вектори цифрової трансформації екологічного менеджменту в контексті зеленої економіки. Екологічний менеджмент у системі цифрових інновацій сталого розвитку: стратегії для зеленої економіки, металургії та бізнесу. 2025. С. 142—190.
2. Литвиненко С. М., Кубатко О. В., Лукаш О. А., Дерев'янюк Ю. М. Цифрові трансформації для цивільного захисту та відновлення економіки: пріоритетні напрями досліджень і виклики. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2025. Вип. 62. С. 37—43.
3. Очеретко Л. М., Другакова А. С. Удосконалення обліку витрат екологічної діяльності. Економіка та держава. 2018 № 1. С. 50—54.
4. Маліков В., Плекан М., Кудлаєва Н. Екологічні аспекти бухгалтерського обліку в управлінні підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-89> (дата звернення: 15.02.2026).
5. Костирко Л., Чернодубова Е. Внутрішній контроль екологічних витрат в забезпеченні фінансової безпеки промислових підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-70> (дата звернення: 15.02.2026).
6. Лега О. В., Прийдак Т. Б., Яловега Л. В., Мокієнко Т. В., Ліпський Р. В. Інноваційний підхід до автоматизації обліку: аналіз програмних рішень для бізнесу. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. Вип. 16. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15024092> (дата звернення: 15.02.2026).
7. Багінська Л. Екологічний податок у 2025 році: зобов'язані суб'єкти, ставки та передбачені законом пільги. URL: [https://jurliga.ligazakon.net/analytcs/238330\\_ekologchniy-podatok-u-2025-rots-zobovyzan-subkti-stavki-ta-peredbacheni-zakonom-plgi](https://jurliga.ligazakon.net/analytcs/238330_ekologchniy-podatok-u-2025-rots-zobovyzan-subkti-stavki-ta-peredbacheni-zakonom-plgi) (дата звернення: 15.02.2026).
8. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 15.02.2026).
9. Васильєва Л., Зуєва І. Облік витрат і його організація в сучасних умовах розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2025. № 79. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-169> (дата звернення: 15.02.2026).
10. Rohovenko O. V., Lykhovyd A. V. Digitalization of local government: main advantages and challenges. Juridical scientific and electronic journal. 2022. P. 120-122.

#### References:

1. Serhiienko, T.I. Krainik, O.M. and Kuris, Yu.V. (2025), "Innovative vectors of digital transformation of environmental management in the context of the green economy", *Ekologichnyi menedzhment u systemi tsyfrovykh innovatsii staloho rozvytku: stratehii dla zelenoi ekonomiky, metalurhii ta biznesu* [Environmental management in the system of digital innovations of sustainable development: strategies for the green economy, metallurgy and business], Liha-Pres, Lviv-Torun, Ukraine-Poland, pp. 142—190.
2. Lytvynenko, S.M. Kubatko, O.V. Lukash, O.A. and Dereviianko, Yu.M. (2025), "Digital transformations for civil protection and economic recovery: priority research areas and challenges", *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, vol. 62, pp. 37—43.
3. Ocheretko, L.M. and Druhakova, A.S. (2018), "Improvement of accounting for environmental activity costs", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 50—54.
4. Malikov, V. Plekan, M. and Kudlaieva, N. (2022), "Environmental aspects of accounting in enterprise management", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-89>.
5. Kostyrko, L. and Chernodubova, E. (2024), "Internal control of environmental costs in ensuring the financial security of industrial enterprises", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-70>.
6. Leha, O.V. Pryidak, T.B. Yaloveha, L.V. Mokiienko, T.V. and Lipskyi, R.V. (2025), "An innovative approach to accounting automation: analysis of software solutions for business", *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, [Online], vol. 16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15024092>.
7. Bahinska, L. (2025), "Environmental tax in 2025: liable entities, rates and benefits provided by law", available at: [https://jurliga.ligazakon.net/analytcs/238330\\_ekologchniy-podatok-u-2025-rots-zobovyzan-subkti-stavki-ta-peredbacheni-zakonom-plgi](https://jurliga.ligazakon.net/analytcs/238330_ekologchniy-podatok-u-2025-rots-zobovyzan-subkti-stavki-ta-peredbacheni-zakonom-plgi) (Accessed 15 Feb 2026).
8. State web portal of budget for citizens (2026), "Open Budget", available at: <https://openbudget.gov.ua/> (Accessed 15 Feb 2026).
9. Vasilieva, L. and Zuieva, I. (2025), "Cost accounting and its organization in modern conditions of enterprise development", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-169>.
10. Rohovenko, O.V. and Lykhovyd, A.V. (2022), "Digitalization of local government: main advantages and challenges", *Juridical scientific and electronic journal*, pp. 120—122.

Отримано редакцією журналу / Received: 03. 03.26

Прорецензовано / Revised: 10. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

М. В. Дубініна,

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

Миколаївський національний аграрний університет

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

О. І. Мельник,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,

Миколаївський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8639-7755>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.52

# ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ТА ESG-ІНДИКАТОРИ ЯК ІНФОРМАЦІЙНА БАЗА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ

M. Dubinina,

Doctor of Sciences in Economics, Professor,

Head of the Department of Accounting and Taxation, Mykolayiv National Agrarian University

O. Melnyk,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Mykolayiv National Agrarian University

## FINANCIAL REPORTING AND ESG INDICATORS AS AN INFORMATION BASE FOR FINANCIAL RESULTS MANAGEMENT IN AGRIBUSINESS ENTERPRISES

**У статті досліджено роль фінансової звітності та ESG-індикаторів як інформаційної бази управління фінансовими результатами підприємств агробізнесу. Обґрунтовано, що в умовах трансформації економічного середовища та зростання вимог до прозорості діяльності підприємств традиційні показники фінансової звітності потребують доповнення нефінансовими індикаторами, які відображають екологічні, соціальні та управлінські аспекти функціонування бізнесу. Узагальнено теоретичні підходи до використання фінансової звітності у системі управління підприємством та визначено її значення для аналізу результативності діяльності суб'єктів господарювання. Розглянуто сутність ESG-індикаторів та їх роль у забезпеченні комплексної оцінки діяльності підприємств аграрного сектору. Систематизовано основні групи ESG-показників та визначено їх економічний зміст і вплив на формування фінансових результатів підприємств агробізнесу. Проведено аналіз ESG-показників діяльності ТОВ "Сандора", ТОВ СП "Нібулон", ФГ "Органік Системс" та ПСП "Родничок", що дозволило визначити особливості поєднання економічних, екологічних та соціальних характеристик їх діяльності. Обґрунтовано доцільність використання інтегрованого підходу до формування інформаційної бази управління фінансовими результатами, який передбачає поєднання даних фінансової звітності, управлінської інформації та ESG-індикаторів. Запропоновано модель інтеграції фінансової звітності та ESG-показників у систему управління фінансовими результатами підприємств агробізнесу. Використання такої моделі сприяє підвищенню інформативності управлінського аналізу, розширенню можливостей оцінювання результативності діяльності підприємств та прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.**

*The article examines the role of financial reporting and ESG indicators as an information base for managing the financial results of agribusiness enterprises. It is substantiated that in the context of the transformation of the economic environment and increasing requirements for transparency of business activities, traditional financial reporting indicators should be supplemented with non-financial metrics that reflect environmental, social and governance aspects of enterprise performance. The study summarizes theoretical approaches to the use of financial reporting within the enterprise management system and determines its importance for analyzing the performance and financial results of business entities. Particular attention is paid to the concept of ESG indicators and their role in ensuring a comprehensive assessment of the activities of agribusiness enterprises.*

*The main groups of ESG indicators are systematized and their economic content and influence on the formation of financial results of agricultural enterprises are determined. The research includes an analysis of ESG indicators of several Ukrainian agribusiness enterprises, namely Sandora LLC, Nibulon LLC, Organic Systems Farm Enterprise and Rodnychok Agricultural Enterprise. The analysis made it possible to identify differences in environmental, social and governance characteristics of enterprises with different scales of activity and organizational structures. The results demonstrate that the integration of ESG indicators with financial reporting data expands the analytical capabilities of evaluating enterprise performance and improves the quality of management decisions.*

*The article substantiates the expediency of using an integrated approach to the formation of the information base for managing financial results, which combines financial reporting data, internal management information and ESG indicators. A model for integrating financial reporting and ESG indicators into the management system of agribusiness enterprises is proposed. The implementation of such a model contributes to improving the informativeness of managerial analysis, ensuring a more comprehensive assessment of enterprise performance and supporting the development of effective strategic and investment decisions aimed at sustainable development of agribusiness enterprises.*

*Ключові слова: облік, аналіз, фінансові результати, фінансова звітність, підприємства агробізнесу, управління, діджиталізація, ризик-менеджмент.*

*Key words: accounting, analysis, financial results, financial reporting, agribusiness enterprises, management, digitalization, risk management.*

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

Сучасні умови розвитку економіки характеризуються посиленням вимог до якості інформаційного забезпечення управління діяльністю підприємств. Особливої актуальності це питання набуває у сфері агробізнесу, де результативність господарської діяльності значною мірою залежить від ефективності управління фінансовими ресурсами та результатами. Підприємства аграрного сектору функціонують у складному економічному середовищі, яке характеризується нестабільністю ринкових умов, коливаннями цін на продукцію, впливом природно-кліматичних факторів та високим рівнем ви-

робничих ризиків. У таких умовах важливого значення набуває формування достовірної та своєчасної інформації про результати діяльності підприємств. Саме така інформація забезпечує можливість оцінювання ефективності використання ресурсів і прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Центральне місце у формуванні цієї інформації посідає фінансова звітність підприємств.

Фінансова звітність є важливим елементом інформаційної системи управління підприємством, оскільки вона узагальнює дані про доходи, витрати, фінансові результати, активи та зобов'язання суб'єктів господарювання. На її основі здійснюється аналіз результативності діяльності підприємств, оцінювання фінансового стану та визначення перспектив їх подальшого розвит-

ку. Значення фінансової звітності полягає також у тому, що вона забезпечує інформаційні потреби широкого кола користувачів, серед яких керівництво підприємства, інвестори, кредитори, органи державного управління та інші зацікавлені сторони. Водночас традиційні показники фінансової звітності не завжди дозволяють повною мірою оцінити ефективність діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання. Це пов'язано з тим, що вони відображають переважно економічні результати діяльності та недостатньо враховують екологічні та соціальні аспекти функціонування бізнесу.

У сучасній економічній науці все більшого поширення набуває концепція сталого розвитку, яка передбачає врахування екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності підприємств. У межах цієї концепції важливу роль відіграють ESG-індикатори, що характеризують вплив підприємств на довкілля, соціальну сферу та якість корпоративного управління. Використання таких показників дозволяє комплексно оцінювати діяльність підприємств та враховувати наслідки їх господарської діяльності для суспільства і навколишнього середовища. Для підприємств агробізнесу значення ESG-показників є особливо важливим, оскільки їх діяльність безпосередньо пов'язана з використанням природних ресурсів, впливом на екосистеми та розвитком сільських територій. Інтеграція ESG-індикаторів у систему управління підприємствами сприяє підвищенню прозорості діяльності, покращенню взаємодії зі стейкхолдерами та підвищенню інвестиційної привабливості бізнесу.

У зв'язку з цим актуальним науковим і практичним завданням є формування інтегрованої інформаційної бази управління фінансовими результатами підприємств агробізнесу, яка поєднає дані фінансової звітності та ESG-індикаторів. Такий підхід дозволяє розширити аналітичні можливості інформаційної системи підприємства та забезпечити більш комплексне оцінювання результатів його діяльності. Врахування екологічних, соціальних та управлінських факторів у процесі аналізу фінансових результатів створює передумови для підвищення ефективності управління підприємствами аграрного сектору. Це сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств та забезпечення їх сталого розвитку. Саме тому дослідження ролі фінансової звітності та ESG-індикаторів у системі управління фінансовими результатами підприємств агробізнесу є важливим напрямом сучасних економічних досліджень.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання формування та використання фінансової звітності як інформаційної основи управління діяльністю підприємств є предметом численних наукових досліджень. У працях вітчизняних науковців фінансова звітність розглядається як система узагальнених показників, що відображає результати господарської діяльності підприємства та забезпечує інформаційні потреби різних груп користувачів. Зокрема, О. В. Добровольська, М. В. Кравченко та О. В. Даніленко зазначають, що фінансова звітність виступає важливим елемен-

том системи управління підприємством та формує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень [2]. У дослідженнях О. О. Нестеренко підкреслюється значення звітності у процесі управління фінансовими результатами діяльності підприємства [7]. І. Й. Яремко та М. В. Заворітній акцентують увагу на ролі управлінської звітності як інструменту інформаційної підтримки системи планування та контролю діяльності підприємств [10]. Таким чином, наукові дослідження підтверджують важливість використання звітної інформації у системі управління результативністю діяльності підприємств.

Значна увага у науковій літературі приділяється дослідженню інформаційного забезпечення формування фінансових результатів підприємств, зокрема у сфері агробізнесу. У працях М. В. Дубініної та Л. М. Вишенської обґрунтовується необхідність формування якісної інформаційної бази щодо фінансових результатів діяльності аграрних підприємств [3]. Автори наголошують на важливості використання даних бухгалтерського обліку та звітності для аналізу результативності діяльності суб'єктів господарювання. Подібні підходи простежуються у роботах Л. Гуцаленко та М. Молдован, де фінансові результати розглядаються як ключовий елемент системи обліку підприємств агробізнесу [4]. М. М. Молдован у своїх дослідженнях акцентує увагу на необхідності розвитку внутрішньогосподарської звітності як важливого джерела інформації для управління фінансовими результатами підприємств аграрного сектору [6]. Це свідчить про важливість удосконалення інформаційного забезпечення управління результативністю діяльності підприємств агробізнесу.

Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із розвитком концепції сталого розвитку та інтеграцією ESG-індикаторів у систему корпоративної звітності. У роботах зарубіжних науковців Ф. Voghhean та А. Melega підкреслюється значення корпоративної звітності зі сталого розвитку для забезпечення прозорості діяльності підприємств та підвищення ефективності управління [1]. У дослідженнях І. О. Макаренка обґрунтовується необхідність інкорпорації ESG-критеріїв у діяльність компаній, зокрема у процесі прийняття інвестиційних рішень та оцінювання результативності діяльності бізнесу [5]. О. В. Олійник та В. М. Іваницький розглядають концептуальні засади інтеграції ESG-звітності у систему корпоративного обліку, що сприяє поєднанню фінансових і нефінансових показників діяльності підприємств [8]. Використання таких показників дозволяє оцінювати не лише економічні результати діяльності підприємств, але й їх вплив на довкілля, соціальну сферу та якість корпоративного управління.

Попри значну кількість наукових досліджень, присвячених проблемам фінансової звітності, управління фінансовими результатами та впровадження принципів сталого розвитку у діяльність підприємств, низка питань залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, потребують подальшого наукового обґрунтування підходи до інтеграції фінансової звітності та ESG-індикаторів у єдину інформаційну систему управління підприємствами агробізнесу. У науковій літературі переважно розглядаються окремі аспекти формування фінансових результатів або використання ESG-показників, тоді як

питання їх комплексного використання у системі управління діяльністю підприємств досліджено недостатньо. Це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень, спрямованих на формування інтегрованої інформаційної бази управління фінансовими результатами підприємств агробізнесу. Такі дослідження мають важливе значення для підвищення ефективності управління діяльністю підприємств аграрного сектору та забезпечення їх сталого розвитку.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування ролі фінансової звітності та ESG-індикаторів як інформаційної бази управління фінансовими результатами підприємств агробізнесу, а також визначення можливостей їх інтеграції у систему прийняття управлінських рішень. Досягнення поставленої мети передбачає дослідження теоретичних засад використання фінансової звітності у процесі управління діяльністю підприємств, аналіз сучасних підходів до застосування ESG-показників у системі корпоративної звітності та оцінювання їх значення для підвищення ефективності управління результативністю підприємств аграрного сектору.

Для реалізації поставленої мети у статті визначено такі завдання: дослідити роль фінансової звітності у формуванні інформаційної бази управління фінансовими результатами підприємств; узагальнити основні групи ESG-індикаторів та визначити їх значення для оцінювання діяльності підприємств агробізнесу; проаналізувати ESG-показники досліджуваних підприємств аграрного сектору; обґрунтувати модель інтеграції фінансової звітності та ESG-індикаторів у систему управління фінансовими результатами підприємств агробізнесу.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ефективність управління фінансовими результатами підприємств агробізнесу значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення управлінських рішень. У системі економічної інформації ключове місце посідає фінансова звітність, яка узагальнює результати господарської діяльності підприємства та відображає його фінансовий стан. Показники фінансової звітності містять інформацію про доходи, витрати, фінансові результати, активи та зобов'язання підприємства, що дозволяє оцінювати ефективність використання ресурсів і визначати тенденції розвитку суб'єктів господарювання [2]. На основі цих даних здійснюється фінансовий аналіз діяльності підприємства, оцінюється рівень його прибутковості та фінансової стійкості. Фінансова звітність забезпечує інформаційні потреби різних груп користувачів, серед яких керівництво підприємства, інвестори, кредитори та інші зацікавлені сторони. Її показники активно використовуються у системі управління підприємством та формуванні управлінських рішень [7].

Разом з тим сучасні умови розвитку бізнесу зумовлюють необхідність розширення традиційної інформаційної бази управління. Використання лише фінансових показників не завжди забезпечує повне уявлення

про результативність діяльності підприємства, оскільки вони відображають переважно економічні результати господарювання. У наукових дослідженнях зазначається, що інформаційні можливості фінансової звітності доцільно доповнювати управлінською інформацією та іншими аналітичними показниками [10]. Такий підхід дозволяє отримати більш детальну характеристику діяльності підприємства та підвищити обґрунтованість управлінських рішень. Розширення інформаційної бази управління сприяє формуванню комплексної системи оцінювання результативності діяльності підприємств. Це особливо важливо для підприємств агробізнесу, діяльність яких характеризується значною залежністю від природних і економічних факторів.

У дослідженнях, присвячених функціонуванню підприємств аграрного сектору, значна увага приділяється питанням формування та аналізу фінансових результатів діяльності. Фінансові результати відображають ефективність використання ресурсів підприємства та є важливим показником результативності його господарської діяльності [3]. У системі бухгалтерського обліку вони розглядаються як узагальнений результат взаємодії доходів і витрат підприємства [4]. Формування достовірної інформації про фінансові результати має важливе значення для прийняття управлінських рішень та оцінювання ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Водночас ефективне управління результатами діяльності підприємств потребує використання не лише фінансових показників, але й інших індикаторів, які характеризують різні аспекти функціонування підприємства [6].

У сучасній економічній науці все більшого поширення набуває концепція сталого розвитку, яка передбачає врахування екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності підприємств. У межах цієї концепції важливу роль відіграють ESG-індикатори, що характеризують вплив підприємств на довкілля, соціальну сферу та якість корпоративного управління [1]. Інтеграція таких показників у систему управління підприємствами дозволяє оцінювати результати діяльності бізнесу з урахуванням довгострокових факторів розвитку. Дослідження свідчать, що використання ESG-критеріїв сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємств і зміцненню довіри з боку інвесторів та інших зацікавлених сторін [5]. Крім того, поєднання фінансових та нефінансових показників створює можливість для більш комплексної оцінки ефективності діяльності підприємств [8].

Основні групи ESG-індикаторів, що застосовуються для оцінювання діяльності підприємств агробізнесу, охоплюють екологічні, соціальні та управлінські показники. До екологічної групи належать індикатори енергоефективності виробництва, використання водних ресурсів, управління відходами та рівня викидів парникових газів. Соціальна складова включає показники, які характеризують умови праці персоналу, рівень оплати праці та реалізацію соціальних програм підприємства. Управлінська група індикаторів відображає рівень прозорості управління, ефективність системи внутрішнього контролю та дотримання принципів корпоративної відповідальності. Узагальнення таких індикаторів, їх



економічного змісту та впливу на фінансові результати діяльності підприємств агробізнесу подано у таблиці 1.

Представлені індикатори демонструють наявність взаємозв'язку між екологічними, соціальними та управлінськими характеристиками діяльності підприємств і результатами їх господарювання. Рациональне використання енергетичних та водних ресурсів сприяє зниженню виробничих витрат і підвищенню економічної ефективності діяльності підприємств. Реалізація соціальних програм і створення належних умов праці позитивно впливають на мотивацію персоналу та продуктивність праці. Розвинена система корпоративного управління забезпечує підвищення прозорості діяльності підприємства і сприяє зміцненню довіри з боку інвесторів та партнерів. Використання ESG-індикаторів у системі управління діяльністю підприємств розширює інформаційні можливості аналізу їх фінансових результатів і ефективності функціонування.

Практичне використання фінансової звітності та ESG-індикаторів у системі управління фінансовими результатами підприємств передбачає інтеграцію різних інформаційних джерел у єдину аналітичну систему. Фінансова звітність забезпечує формування узагальнених показників діяльності підприємства, які характеризують результати господарювання, структуру активів і зобов'язань, а також динаміку доходів і витрат [2]. Ці дані використовуються для проведення фінансового аналізу, оцінювання ефективності використання ресурсів і визначення результативності господарської діяльності підприємства. Разом із тим сучасні підходи до управління підприємствами передбачають врахування факторів сталого розвитку, які відображаються через ESG-індикатори. Такі показники характеризують екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємств і розширюють інформаційні можливості управління їх фінансовими результатами [1].

Інформаційні можливості використання фінансової звітності та ESG-індикаторів у системі управління фінансовими результатами підприємств агробізнесу узагальнено у таблиці 2.

**Таблиця 2. Інформаційні можливості фінансової звітності та ESG-індикаторів у системі управління фінансовими результатами підприємств агробізнесу**

| Джерело інформації  | Основні показники        | Управлінське призначення               | Використання в управлінні        |
|---------------------|--------------------------|----------------------------------------|----------------------------------|
| Фінансова звітність | Дохід, витрати, прибуток | Оцінювання фінансових результатів      | Аналіз ефективності діяльності   |
|                     | Активи, зобов'язання     | Оцінювання фінансового стану           | Управління ресурсами             |
|                     | Грошові потоки           | Аналіз ліквідності                     | Планування фінансування          |
| ESG-індикатори      | Екологічні показники     | Оцінювання впливу на довкілля          | Екологічна стратегія             |
|                     | Соціальні показники      | Оцінювання соціальної відповідальності | Управління персоналом            |
|                     | Управлінські показники   | Оцінювання корпоративного управління   | Підвищення прозорості діяльності |

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 2; 6; 8].

**Таблиця 1. ESG-індикатори діяльності підприємств агробізнесу в системі управління фінансовими результатами**

| Індикатор                            | Економічний зміст                              | Вплив на фінансові результати      |
|--------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Група ESG - E (Environmental)</b> |                                                |                                    |
| Енергоефективність виробництва       | Обсяг споживання енергії на одиницю продукції  | Зниження виробничих витрат         |
| Використання водних ресурсів         | Обсяг використаної води у виробництві          | Оптимізація ресурсних витрат       |
| Управління відходами                 | Частка перероблених або утилізованих відходів  | Зменшення екологічних платежів     |
| Викиди парникових газів              | Рівень викидів CO <sub>2</sub>                 | Дотримання екологічних стандартів  |
| <b>Група ESG - S (Social)</b>        |                                                |                                    |
| Умови праці персоналу                | Рівень безпеки праці                           | Підвищення продуктивності праці    |
| Рівень оплати праці                  | Середня заробітна плата працівників            | Мотивація персоналу                |
| Соціальні програми                   | Інвестиції у соціальні проекти                 | Підвищення репутації підприємства  |
| <b>Група ESG - G (Governance)</b>    |                                                |                                    |
| Прозорість управління                | Рівень розкриття інформації                    | Підвищення довіри інвесторів       |
| Система внутрішнього контролю        | Наявність внутрішніх процедур контролю         | Підвищення ефективності управління |
| Корпоративна відповідальність        | Дотримання принципів корпоративного управління | Зниження управлінських ризиків     |

Джерело: сформовано автором на основі [1; 5; 8].

Фінансова звітність формує інформацію про доходи, витрати, фінансові результати, активи та грошові потоки підприємства, що дозволяє оцінити його економічну результативність. ESG-індикатори доповнюють ці дані характеристиками впливу підприємства на довкілля, соціальну сферу та якість корпоративного управління. Застосування таких показників розширює можливості аналітичної оцінки діяльності підприємства та дозволяє враховувати фактори довгострокового розвитку. У наукових дослідженнях зазначається, що інтеграція нефінансових показників у систему корпоративної звітності підвищує інформативність управлінського аналізу та

**Таблиця 3. ESG-показники діяльності досліджуваних підприємств агробізнесу (за даними E&S-оцінки)**

| Підприємство         | Environmental (E)                              | Social (S)               | Governance (G)                          | Ключові ESG-фактори                                                             |
|----------------------|------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| ТОВ «Сандора»        | 110 екологічних показників, 1 попередження     | 22 соціальні показники   | 18 показників корпоративного управління | декларації про відходи, дозволи на водокористування, перевірки Держекоінспекції |
| ТОВ СП «Нібулон»     | 109 екологічних показників, 2 попередження     | 23 соціальні показники   | 18 показників управління                | оцінка впливу на довкілля, дозволи на викиди, контроль ресурсних платежів       |
| ФГ «Органік Системс» | 108 екологічних показників, 3 ризикові фактори | 21 соціальний показник   | 17 управлінських показників             | реєстр декларацій про відходи, контроль екологічних порушень                    |
| ПСП «Родничок»       | 104 екологічні показники, 7 ризикових факторів | 19 соціальних показників | 16 управлінських показників             | екологічні перевірки, соціальні порушення, корпоративний контроль               |

Джерело: сформовано автором на основі даних ESG/E&S-оцінки (ESDD) системи YouControl.

сприяє формуванню більш обґрунтованих управлінських рішень [8].

Для оцінювання можливостей використання фінансової звітності та ESG-показників у системі управління фінансовими результатами було сформовано вибірку підприємств аграрного сектору України. До дослідження включено ТОВ "Сандора", ТОВ СП "Нібулон", ФГ "Органік Системс" та ПСП "Родничок". Підприємства ФГ "Органік Системс" і ПСП "Родничок" входять до складу вертикально інтегрованого агропромислового холдингу Agrofusion Group (торгова марка "Inagro"). Досліджувані підприємства відрізняються масштабами діяльності, структурою виробництва та організаційними особливостями управління. Це дозволяє здійснити порівняльний аналіз та оцінити особливості використання фінансових і нефінансових показників у системі управління фінансовими результатами підприємств агробізнесу.

Аналіз діяльності зазначених підприємств здійснювався на основі даних фінансової звітності та ESG/E&S-оцінки, що характеризує екологічні, соціальні та управлінські аспекти їх функціонування. Такі показники дозволяють оцінити рівень екологічних ризиків, ефективність соціальної політики підприємств і якість системи корпоративного управління. Для підприємств аграрного сектору ці характеристики мають суттєве значення, оскільки їх виробнича діяльність пов'язана з використанням природних ресурсів та впливом на навколишнє середовище. Водночас соціальні аспекти діяльності аграрних підприємств пов'язані із забезпеченням зайнятості населення та розвитком сільських територій. Врахування таких факторів у системі управління діяльністю підприємств дає можливість більш повно оцінити результати їх функціонування.

Узагальнення фінансової інформації та ESG-показників досліджуваних підприємств дозволяє сформувати комплексне уявлення про особливості їх функціонування. Поєднання економічних показників діяльності з характеристиками екологічної, соціальної та управлінської відповідальності розширює можливості аналітичного оцінювання діяльності підприємств агробізнесу.

Такий підхід створює основу для порівняльного аналізу підприємств різного масштабу та організаційної структури. На основі отриманих даних проведено оцінювання ESG-показників діяльності ТОВ "Сандора", ТОВ СП "Нібулон", ФГ "Органік Системс" та ПСП "Родничок", результати якого наведено у таблиці 3.

Представлені у таблиці 3 дані відображають результати оцінювання екологічних, соціальних та управлінських характеристик діяльності досліджуваних підприємств агробізнесу. Аналіз показників Environmental свідчить про відмінності у масштабах екологічного контролю та рівні екологічних ризиків. Найбільшу кількість екологічних індикаторів зафіксовано у діяльності ТОВ "Сандора" та ТОВ СП "Нібулон", що пояснюється значними обсягами виробничої діяльності та використанням складної інфраструктури виробництва і логістики. Водночас у цих підприємств кількість попереджень або ризикових факторів залишається відносно невеликою, що свідчить про наявність системи екологічного контролю та дотримання вимог природоохоронного законодавства.

Порівняльний аналіз показників Social демонструє різний рівень соціальної активності підприємств. Найбільша кількість соціальних показників характерна для ТОВ СП "Нібулон", що пов'язано із значними масштабами діяльності підприємства та його роллю у розвитку регіональної інфраструктури. Підприємство реалізує соціальні програми, спрямовані на підтримку працівників і розвиток територіальних громад. Показники соціальної відповідальності ТОВ "Сандора" також залишаються на високому рівні, що пов'язано з реалізацією програм корпоративної соціальної відповідальності та підтримкою персоналу. Менші підприємства, зокрема ФГ "Органік Системс" та ПСП "Родничок", характеризуються дещо нижчими значеннями соціальних показників, що зумовлено масштабами їх господарської діяльності.

Аналіз показників Governance дозволяє оцінити рівень розвитку системи корпоративного управління підприємств. У досліджуваній вибірці найбільшу кількість управлінських показників мають ТОВ "Сандо-

ра" та ТОВ СП "Нібулон". Це свідчить про наявність більш розвиненої системи внутрішнього контролю, процедур корпоративного управління та механізмів розкриття інформації. Для підприємств ФГ "Органік Системс" та ПСП "Родничок" кількість управлінських показників є дещо нижчою, що пов'язано з особливостями організаційної структури та масштабами діяльності. Водночас наявність управлінських показників свідчить про функціонування базових елементів системи корпоративного управління.

Окрему увагу привертають ключові ESG-фактори, що характеризують особливості екологічного та управлінського контролю підприємств. Для ТОВ "Сандора" такими факторами виступають декларації про відходи, дозволи на спеціальне водокористування та результати перевірок органів державного екологічного контролю. У діяльності ТОВ СП "Нібулон" важливими елементами екологічного регулювання є процедури оцінки впливу на довкілля, отримання дозволів на викиди та контроль ресурсних платежів. Для підприємств ФГ "Органік Системс" і ПСП "Родничок" характерними є фактори, пов'язані з екологічними перевірками, веденням реєстрів декларацій про відходи та контролем можливих екологічних порушень.

Порівняльний аналіз отриманих результатів дозволяє зробити висновок, що рівень розвитку ESG-компонентів значною мірою залежить від масштабів діяльності підприємства та складності його виробничої структури. Великі підприємства мають ширший спектр екологічних і соціальних показників, що пов'язано з більш розвинутою системою управління та необхідністю дотримання більшої кількості регуляторних вимог. Менші підприємства характеризуються меншою кількістю індикаторів, однак також демонструють наявність елементів екологічного контролю та соціальної відповідальності. Отримані результати свідчать про доцільність використання ESG-індикаторів у системі управління фінансовими результатами підприємств агробізнесу, оскільки вони дозволяють враховувати вплив екологічних і соціальних факторів на ефективність господарської діяльності.

Аналіз фінансових та ESG-показників досліджуваних підприємств свідчить про доцільність інтеграції різних інформаційних джерел у систему управління фінансовими результатами підприємств агробізнесу. Використання виключно фінансових показників не забезпечує повного уявлення про ефективність діяльності підприємства, оскільки значна частина факторів результативності пов'язана з екологічними, соціальними та управлінськими аспектами господарювання. Застосування ESG-індикаторів дозволяє доповнити традиційні фінансові показники інформацією про вплив підприємства на довкілля, рівень соціальної відповідальності та якість корпоративного управління [5]. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку корпоративної звітності та управління підприємствами. Інтеграція фінансової та нефінансової інформації створює передумови для формування комплексної системи управління результатами діяльності підприємств.

Для забезпечення ефективного використання фінансової звітності та ESG-показників у системі управління фінансовими результатами доцільно застосовувати інтегрований підхід до формування інформаційної

бази управління. Такий підхід передбачає поєднання даних фінансової звітності, управлінської звітності та ESG-індикаторів у єдиній аналітичній системі. Фінансова звітність формує інформацію про доходи, витрати, фінансові результати та структуру ресурсів підприємства [2]. Управлінська звітність забезпечує внутрішню інформацію про ефективність окремих напрямів діяльності та використання ресурсів [10]. ESG-індикатори відображають екологічні, соціальні та управлінські аспекти функціонування підприємства, що дозволяє оцінити вплив діяльності підприємства на довкілля та суспільство [1]. Поєднання цих джерел інформації створює комплексну основу для прийняття управлінських рішень.

Модель інтеграції фінансової звітності та ESG-індикаторів у систему управління фінансовими результатами підприємств агробізнесу наведено на рисунку 1.

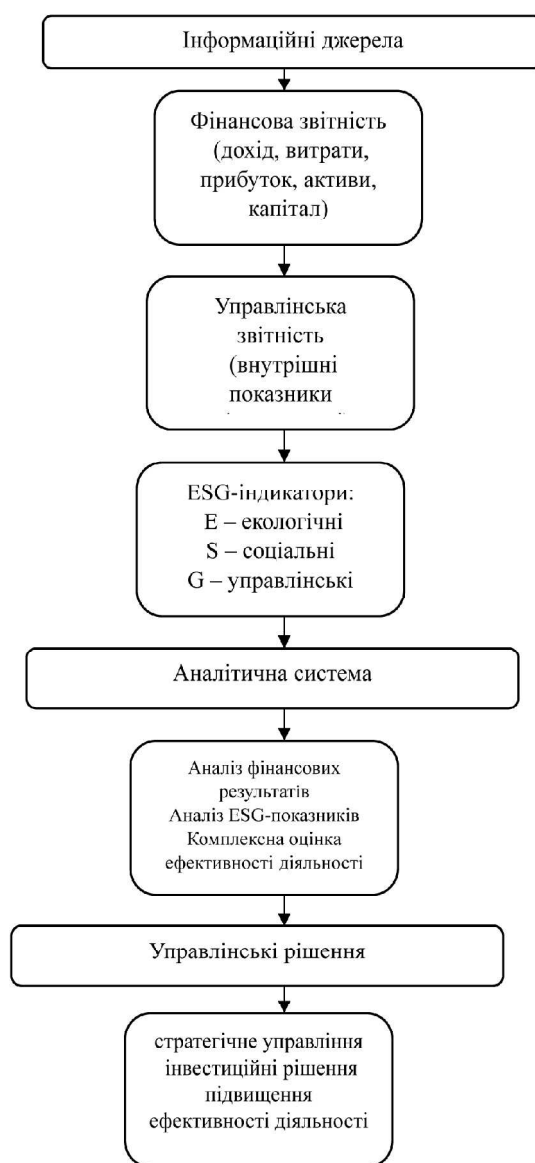


**Рис. 1. Модель інтеграції фінансової звітності та ESG-індикаторів у систему управління фінансовими результатами підприємств агробізнесу**

Джерело: розроблено автором.

Представлена модель передбачає використання трьох взаємопов'язаних блоків. Перший блок охоплює інформаційні джерела, до яких належать фінансова звітність, управлінська звітність та ESG-індикатори. Другий блок формує аналітичну систему підприємства, що включає аналіз фінансових результатів, оцінювання ESG-показників та комплексну оцінку ефективності діяльності підприємства. Третій блок відображає управлінські рішення, що приймаються на основі результатів проведеного аналізу, зокрема стратегічне планування розвитку підприємства, прийняття інвестиційних рішень та заходи щодо підвищення ефективності господарської діяльності.

Запропонована модель дозволяє інтегрувати фінансові та нефінансові показники у процес управління діяльністю підприємств агробізнесу. Використання такої моделі забезпечує підвищення інформативності управлінського аналізу та створює можливість оцінювати результати діяльності підприємства з урахуванням економічних, екологічних та соціальних факторів. У результаті управлінські рішення можуть прийматися на основі більш повної та достовірної інформації про діяльність підприємства. Це сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів та формуванню стратегії сталого розвитку підприємства.

Використання інтегрованого підходу до формування інформаційної бази управління фінансовими результатами має важливе значення для підприємств агробізнесу. Урахування ESG-індикаторів у процесі управління діяльністю підприємств дозволяє своєчасно виявляти екологічні та соціальні ризики, оцінювати ефективність використання ресурсів та формувати довгострокові напрями розвитку підприємства. Поєднання фінансових показників із характеристиками екологічної та соціальної відповідальності підприємств сприяє підвищенню прозорості їх діяльності та зміцненню довіри з боку інвесторів, партнерів і суспільства. Запропонована модель інтеграції фінансової звітності та ESG-індикаторів може використовуватися підприємствами агробізнесу як інструмент удосконалення системи управління фінансовими результатами та підвищення ефективності їх діяльності.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано значення фінансової звітності та ESG-індикаторів як важливих складових інформаційної бази управління фінансовими результатами підприємств агробізнесу. Встановлено, що фінансова звітність забезпечує формування системи показників, які характеризують результати господарської діяльності підприємства, його фінансовий стан та ефективність використання ресурсів. Разом із цим використання виключно фінансових показників не дозволяє повною мірою оцінити результативність діяльності підприємства, оскільки вони не відображають екологічні, соціальні та управлінські аспекти функціонування бізнесу. У цьому контексті ESG-індикатори виступають важливим доповненням до традиційної системи фінансових показників і дозволяють оцінювати діяльність підприємств з урахуванням впливу на довкілля, соціальну сферу та якість корпоративного управління.

У процесі дослідження узагальнено основні групи ESG-індикаторів та визначено їх економічний зміст у системі управління фінансовими результатами підприємств агробізнесу. Виділено екологічні, соціальні та управлінські показники, які характеризують ефективність використання природних ресурсів, рівень соціальної відповідальності підприємства та якість системи корпоративного управління. Використання таких індикаторів розширює можливості аналітичного оцінювання діяльності підприємств та сприяє формуванню більш повної інформаційної бази управління. Поєднання фінансових і нефінансових показників дозволяє оцінювати результати діяльності підприємств з урахуванням економічних, екологічних та соціальних факторів.

Проведений аналіз ESG-показників діяльності ТОВ "Сандора", ТОВ СП "Нібулон", ФГ "Органік Системс" та ПСП "Родничок" показав наявність відмінностей у рівні розвитку екологічної, соціальної та управлінської складових їх діяльності. Підприємства з більшими масштабами господарської діяльності характеризуються більшою кількістю екологічних і соціальних індикаторів, що пов'язано з необхідністю дотримання значної кількості регуляторних вимог та реалізацією програм корпоративної відповідальності. Менші підприємства мають нижчий рівень формалізації ESG-показників, однак також демонструють наявність елементів екологічного контролю та соціальної відповідальності. Отримані результати свідчать про важливість урахування ESG-факторів у процесі управління фінансовими результатами підприємств агробізнесу.

У дослідженні запропоновано модель інтеграції фінансової звітності та ESG-індикаторів у систему управління фінансовими результатами підприємств агробізнесу. Запропонована модель передбачає поєднання різних інформаційних джерел, аналітичних інструментів та управлінських рішень, що забезпечує комплексне використання фінансової та нефінансової інформації у процесі управління діяльністю підприємства. Використання такої моделі створює можливість оцінювати результати діяльності підприємства з урахуванням економічних, екологічних і соціальних факторів та сприяє підвищенню ефективності управління підприємствами аграрного сектору.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі пов'язані з удосконаленням методичних підходів до оцінювання ESG-показників у системі управління фінансовими результатами підприємств агробізнесу. Актуальним напрямом є розроблення інтегрованих аналітичних показників, які дозволять кількісно оцінювати вплив екологічних і соціальних факторів на фінансові результати діяльності підприємств. Подальшого дослідження потребують також питання використання ESG-індикаторів у системі стратегічного управління підприємствами аграрного сектору та формування інтегрованої звітності, що поєднає фінансові та нефінансові показники діяльності підприємства.

## Література:

1. Boghean F., Melega A. Corporate sustainability reporting: paradigms, determinants and performance. *Studies and Scientific Researches. Economics Edition*. 2025. № 42. DOI: 10.29358/sceco.v0i42.622.

2. Добровольська О. В., Кравченко М. В., Даніленко О. В. Фінансова звітність як елемент системи управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. № 32. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-32-34.

3. Дубініна М. В., Вишенська Л. М. Напрями формування якісної інформаційної бази щодо фінансових результатів діяльності аграрних підприємств. Фінансовий простір. 2014. № 3. С. 78—83.

4. Гуцаленко Л., Молдован М. Фінансові результати в системі обліку підприємств агробізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 3. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-330-48.

5. Макаренко І. О. Інкorporація ESG-критеріїв у діяльність компаній у контексті їх інвестиційного скринінгу. Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 2 (104). С. 86—93. DOI: 10.26642/jen-2023-2(104)-86-93.

6. Молдован М. М. Інформаційне забезпечення формування внутрішньогосподарської звітності про фінансові результати діяльності підприємств агробізнесу. Економіка та суспільство. 2025. № 82. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-82-105.

7. Нестеренко О. О. Місце звітності в управлінні фінансовими результатами діяльності підприємства. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю та аналізу. 2021. Вип. 1 (48). С. 26—32. DOI: 10.26642/pbo-2021-1(48)-26-32.

8. Олійник О. В., Іваницький В. М. Управлінський вимір ESG-звітності: концептуальні засади інтеграції у систему корпоративного обліку. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2025. Вип. 2 (61). С. 47—53. DOI: 10.26642/pbo-2025-2(61)-47-53.

9. Подоляничук О. А., Дубініна М. В. Звітність про фінансові результати діяльності підприємств агробізнесу у форматі запитів стейкхолдерів для цілей управління. Агросвіт. 2026. № 3. С. 64—73. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.3.64>

10. Яремко І. Й., Заворітній М. В. Управлінська звітність в системах управління та планування на підприємстві: особливості формування та змістові параметри. Ефективна економіка. 2022. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.5.

#### References:

1. Boguean, F. and Melega, A. (2025), "Corporate sustainability reporting: paradigms, determinants and performance", Studies and Scientific Researches. Economics Edition, vol. 42. <https://doi.org/10.29358/sceco.v0i42.622>.

2. Dobrovolska, O.V., Kravchenko, M.V. and Danilenko, O.V. (2021), "Financial reporting as an element of the enterprise management system", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-34>.

3. Dubinina, M.V. and Vyshenska, L.M. (2014), "Directions of forming a high-quality information base on financial results of agricultural enterprises", Finansovyi prostir, vol. 3, pp. 78—83.

4. Hutsalenko, L. and Moldovan, M. (2024), "Financial results in the accounting system of agribusiness enterprises", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho univer-

sytetu. Ekonomichni nauky, vol. 3. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-48>.

5. Makarenko, I.O. (2023), "Incorporation of ESG criteria into company activities in the context of investment screening", Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, vol. 2 (104), pp. 86—93. [https://doi.org/10.26642/jen-2023-2\(104\)-86-93](https://doi.org/10.26642/jen-2023-2(104)-86-93).

6. Moldovan, M.M. (2025), "Information support for the formation of internal reporting on financial results of agribusiness enterprises", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 82. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-105>.

7. Nesterenko, O.O. (2021), "The place of reporting in the management of financial results of enterprise activity", Problemy teorii ta metodologii bukhgalterskoho obliku, kontroliu ta analizu, vol. 1 (48), pp. 26—32. [https://doi.org/10.26642/pbo-2021-1\(48\)-26-32](https://doi.org/10.26642/pbo-2021-1(48)-26-32).

8. Oliinyk, O.V. and Ivanytskyi, V.M. (2025), "Managerial dimension of ESG reporting: conceptual principles of integration into the corporate accounting system", Problemy teorii ta metodologii bukhgalterskoho obliku, kontroliu i analizu, vol. 2 (61), pp. 47—53. [https://doi.org/10.26642/pbo-2025-2\(61\)-47-53](https://doi.org/10.26642/pbo-2025-2(61)-47-53).

9. Podolanchuk, O.A. and Dubinina, M.V. (2026), "Reporting on financial results of agribusiness enterprises in the format of stakeholder requests for management purposes", Ahrosvit, vol. 3, pp. 64—73. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.3.64>.

10. Yaremko, I.Y. and Zavoritnii, M.V. (2022), "Managerial reporting in enterprise management and planning systems: features of formation and content parameters", Efektyvna ekonomika, vol. 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.5>.

Отримано редакцією журналу / Received: 05. 03.26

Профцензовано / Revised: 11. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

<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](mailto:economy_2008@ukr.net)

viber: +38 050 3820663

УДК 338.439:633.854.78

*Ю. С. Гринчук,**д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту,  
Білоцерківський національний аграрний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6525-463X>**І. В. Свиноус,**д. е. н., професор, професор кафедри обліку і оподаткування,  
Білоцерківський національний аграрний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0346-1596>**Т. В. Понедільчук,**к. е. н., доцент кафедри економіки та економічної теорії,  
Білоцерківський національний аграрний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0622-4318>**Н. І. Свиноус,**доктор філософії в галузі менеджменту, доцент кафедри обліку та фінансів,  
Університет економіки і підприємництва  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3640-0519>**Ю. В. Федорук,**к. с.-г. н., доцент кафедри технологій у рослинництві та захисту рослин,  
Білоцерківський національний аграрний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3921-7955>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.61

## ЕКОНОМІЧНА ПРИРОДА ВЗАЄМОДІЇ РИНКУ СОНЯШНИКУ ТА СИСТЕМИ ПРОДОВОЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАСЕЛЕННЯ

Yu. Hrynchuk,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management,  
Bila Tserkva National Agrarian University

I. Svyous,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Accounting and Taxation,  
Bila Tserkva National Agrarian University

T. Ponedilchuk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Economic Theory,  
Bila Tserkva National Agrarian University

N. Svyous,

PhD in Management, Associate Professor of the Department of Accounting and Finance,  
University of Economics and Entrepreneurship

Yu. Fedoruk,

PhD in Agricultural Sciences, Associate Professor of the Department  
of Crop Production Technologies and Plant Protection, Bila Tserkva National Agrarian University

### THE ECONOMIC NATURE OF THE INTERACTION BETWEEN THE SUNFLOWER MARKET AND THE FOOD SUPPLY SYSTEM

**У статті досліджено економічну природу взаємодії ринку соняшнику та системи продовольчого забезпечення населення. Розкрито роль ринку соняшнику як важливого елементу агропродовольчої системи та одного з ключових сегментів експортно орієнтованого аграрного виробництва України. Обґрунтовано, що розвиток галузі суттєво впливає на формування внутрішнього продовольчого балансу, функціонування кормової бази тваринництва та рівень продовольчої стабільності держави. Показано, що переробка насіння соняшнику забезпечує вироб-**

ництво соняшникової олії як важливого продукту харчування, а також побічної продукції — соняшникового шроту, який використовується у тваринництві як джерело рослинного білка. Доведено, що експортна орієнтація галузі сприяє розвитку переробної промисловості та формуванню ланцюгів створення доданої вартості, водночас підвищуючи залежність ринку від зовнішньої кон'юнктури та логістичної інфраструктури. Обґрунтовано необхідність формування збалансованої моделі розвитку ринку соняшнику, яка поєднуватиме експортну ефективність із забезпеченням продовольчої стабільності та стійкого функціонування агропродовольчої системи країни.

*The article examines the economic nature of the interaction between the sunflower market and the population's food supply system in Ukraine. The research focuses on the role of the sunflower market as an important element of the national agri-food system and one of the key sectors of export-oriented agricultural production. The study highlights that sunflower cultivation and processing have become significant factors shaping the structure of Ukraine's agricultural exports, contributing to foreign exchange revenues and strengthening the country's position in global vegetable oil markets.*

*It is substantiated that the development of the sunflower sector significantly influences the formation of the domestic food balance and the functioning of related sectors of the agri-food economy. In particular, the processing of sunflower seeds ensures the production of sunflower oil, which is an important food product for domestic consumption and international trade. At the same time, the processing industry generates valuable by-products, primarily sunflower meal, which plays an important role in forming the feed base of the livestock sector due to its high protein content. The availability and price of sunflower meal influence the cost structure of livestock production and therefore indirectly affect the prices of meat and dairy products in the domestic food market.*

*The article also emphasizes that the export orientation of the sunflower industry contributes to the development of processing capacities, modernization of production technologies, and the formation of vertically integrated value chains connecting agricultural producers, processors, logistics operators, and international traders. These processes stimulate investment activity, increase the efficiency of agricultural production, and strengthen the competitiveness of Ukrainian agri-food products in global markets.*

*At the same time, the research shows that the high concentration of production resources on sunflower cultivation creates certain structural and economic risks. In particular, the sector becomes more sensitive to fluctuations in global commodity prices and external market conditions. In addition, the expansion of sunflower acreage may reduce crop diversification and create additional pressures on agricultural land resources. The growing dependence on external logistics infrastructure and export channels also increases the vulnerability of the sector under conditions of geopolitical and economic instability.*

*The study substantiates the need to develop a balanced model of sunflower market development that would combine export efficiency with the strengthening of domestic food stability. Such an approach should involve improving institutional regulation, supporting diversification of agricultural production, and expanding deeper processing within agri-food value chains in order to enhance the sustainability and resilience of the national food system.*

*Ключові слова: ринок соняшнику; система продовольчого забезпечення; агропродовольча система; експортно орієнтоване сільське господарство; соняшникова олія; соняшниковий шрот; ланцюги створення доданої вартості; диверсифікація аграрного виробництва; продовольча стабільність; аграрні ринки.*

*Key words: sunflower market; food supply system; agri-food system; export-oriented agriculture; sunflower oil; sunflower meal; value chains; agricultural diversification; food stability; agricultural markets.*

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

Продовольче забезпечення населення є ключовою складовою економічної безпеки держави. В агропро-

довольчій системі України соняшник займає стратегічне місце як основна олійна культура, що формує значну частку внутрішнього споживання рослинної олії та експортних надходжень.

Разом із тим висока експортна орієнтація ринку соняшнику створює певні структурні ризики для внутріш-

ного продовольчого балансу. В умовах воєнної економіки та глобальної нестабільності особливої актуальності набуває дослідження економічної природи взаємодії ринку соняшнику та системи продовольчого забезпечення.

Додаткового осмислення потребує також вплив структурної спеціалізації ринку соняшнику на довгострокову збалансованість агропродовольчої системи, оскільки концентрація виробничих ресурсів на експортно привабливій культурі може зумовлювати перерозподіл посівних площ, інвестицій і технологічної уваги на користь зовнішніх ринків. Така модель, хоча й забезпечує валютні надходження та підтримує макроекономічну стабільність, водночас підсилює залежність внутрішніх цін від світової кон'юнктури та логістичних умов. Це актуалізує необхідність комплексного аналізу взаємозв'язку між експортною динамікою соняшникового комплексу та показниками продовольчої безпеки, зокрема доступності продукції для населення, цінової стабільності та структурної диверсифікації аграрного виробництва.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У працях Р. Мудрака, В. Лагодієнка, А. Осіпової, О. Фротер, К. Соколюк, І. І. Румика розкрито теоретичні засади продовольчої безпеки та її економічну природу; С. В. Шарковська, М. Є. Бондарчук, В. В. Козлова, О. В. Шевченко досліджують тенденції розвитку ринку соняшнику, рослинних олій та агробізнесу в Україні; У. О. Балик, М. В. Колісник, J. D. Sachs, A. M. Warner, D. C. North, A. Третяк, Т. П. Яхно, Л. В. Кравець акцентують увагу на ролі глобальних ланцюгів вартості, інституційного середовища, вертикальної інтеграції та ризиків сировинної спеціалізації. Наявні дослідження створюють важливе теоретичне підґрунтя для розуміння функціонування ринку соняшнику та продовольчої системи, однак переважно розглядають ці явища фрагментарно — або з позицій галузевого розвитку, або в контексті продовольчої безпеки, без достатнього розкриття їх взаємозв'язку. Невирішеними залишаються питання економічної природи взаємодії ринку соняшнику та системи продовольчого забезпечення населення, зокрема впливу експортної орієнтації, переробної спеціалізації, інституційних механізмів регулювання та воєнних викликів на баланс між зовнішньоекономічною ефективністю галузі й внутрішньою продовольчою стабільністю.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у визначенні економічної природи взаємодії ринку соняшнику та системи продовольчого забезпечення населення, а також обґрунтуванні впливу експортно орієнтованої моделі розвитку галузі на продовольчу стабільність в умовах сучасних економічних і воєнних викликів.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Економічна природа взаємодії ринку соняшнику та системи продовольчого забезпечення населення визна-

чається через комплекс взаємопов'язаних елементів агропродовольчого ланцюга, який охоплює виробництво сировини (виращування соняшнику), переробку (виробництво олії, шроту та супутніх продуктів), внутрішнє споживання, експортну діяльність і державне регулювання. Така структура відповідає концепції продовольчих систем (Food Systems Approach), у межах якої аграрні ринки розглядаються як інтегровані економічні підсистеми, що поєднують виробничі, інституційні та соціально-економічні компоненти [1].

З позицій теорії глобальних ланцюгів створення вартості ринок соняшнику функціонує як частина міжнародної системи розподілу доданої вартості, де взаємодія між виробництвом сировини, переробкою та реалізацією продукції визначається структурою світового попиту та рівнем інтеграції у міжнародну торгівлю [2]. Висока експортна орієнтація олійного сектору забезпечує економічні переваги у вигляді валютних надходжень і розвитку переробної індустрії, однак водночас підсилює залежність внутрішнього ринку від глобальної кон'юнктури.

У цьому контексті важливим є застосування елементів теорії "сировинного прокляття" (resource curse), розробленої у працях J. Sachs, A. Warner та інших дослідників, які обґрунтовують ризики надмірної спеціалізації економіки на експорті сировинних або напівсировинних товарів [3]. В аграрному секторі така модель може проявлятися через концентрацію виробничих ресурсів на експортно привабливих культурах, зменшення диверсифікації виробництва та підвищення чутливості до коливань світових цін. Для ринку соняшнику це означає можливість виникнення структурних дисбалансів, коли економічні стимули експорту формують переорієнтацію аграрного виробництва на зовнішні ринки, що потенційно впливає на внутрішній продовольчий баланс і цінову стабільність.

Інституційний підхід дозволяє розглядати механізми пом'якшення негативних ефектів сировинної спеціалізації через систему формальних правил, державної політики та координаційних інструментів [4]. Ефективне державне регулювання — включаючи податкові стимули, підтримку переробки, розвиток внутрішніх ланцюгів доданої вартості та диверсифікацію виробництва — здатне трансформувати сировинну модель у більш збалансовану, зменшуючи ризик "ресурсного прокляття". З позицій теорії продовольчої безпеки ключовим критерієм такої трансформації є забезпечення доступності базових продуктів харчування, стабільності цін і стійкості агропродовольчої системи [5].

Ринок соняшнику в Україні характеризується високим рівнем концентрації виробництва та переробки, що сформувався внаслідок тривалої експортної спеціалізації галузі та інвестицій у переробну інфраструктуру [6]. Протягом останнього десятиліття площі під соняшником стабільно перебували на рівні понад 5 млн га, що забезпечувало валове виробництво в межах 12-17 млн тонн залежно від урожайності конкретного року. Переробні потужності вітчизняних підприємств перевищують 20 млн тонн насіння на рік, що дозволяє практично повністю переробляти внутрішній урожай та формувати значний експортний потенціал продукції з високою до-



даною вартістю — насамперед соняшникової олії та шроту.

Другою характерною рисою є вертикальна інтеграція агрохолдингів, які поєднують виробництво сировини, зберігання, переробку та експортні операції. Великі корпоративні структури забезпечують значну частку валового виробництва соняшнику та контролюють основні потоки експорту продукції переробки [7]. Така інтеграція сприяє зниженню трансакційних витрат, оптимізації логістики та підвищенню конкурентоспроможності на світових ринках, однак водночас посилює ринкову концентрацію та структурну асиметрію між великими й малими виробниками.

Третьою ознакою є переважна експортна орієнтація продукції переробки. У довоєнний період експорт соняшникової олії становив близько 5—7 млн тонн щорічно, що формувало до половини світового експорту цієї продукції. Частка продукції соняшкового комплексу у структурі аграрного експорту України стабільно перевищувала 10 %, забезпечуючи суттєві валютні надходження та позитивний торговельний баланс у сегменті рослинних олій. У 2022 році через воєнні обмеження обсяги експорту тимчасово скоротилися, однак у 2023—2024 роках спостерігалася поступова стабілізація завдяки диверсифікації логістичних маршрутів.

Четвертим структурним фактором є залежність від світової кон'юнктури ринку рослинних олій. Ціни на соняшкову олію суттєво коливаються під впливом глобального попиту, врожаїв у країнах-конкурентах та змін у міжнародній торгівлі. У 2020—2022 рр. світові ціни демонстрували різке зростання з подальшою корекцією, що безпосередньо вплинуло на доходи українських виробників і внутрішню цінову динаміку. Така волатильність підсилює макроекономічні ризики та ускладнює довгострокове планування інвестицій у галузі.

Взаємодія ринку соняшнику та системи продовольчого забезпечення населення має багатовимірний характер і проявляється через вплив на внутрішній продовольчий фонд, цінову стабільність і кормовий баланс тваринництва. У межах продовольчої системи соняшковий комплекс виступає не лише експортно орієнтованим сегментом, а й важливим джерелом базових продуктів харчування та кормових ресурсів.

Першим напрямом є формування внутрішнього продовольчого фонду. Соняшникова олія є основним видом рослинної олії, що споживається населенням України, забезпечуючи потреби у рослинних жирах [8]. За оцінками галузевої статистики, річне внутрішнє споживання соняшкової олії в Україні коливається в межах 400—500 тис. тонн, що значно менше обсягів виробництва, які у довоєнний період перевищували 6 млн тонн на рік. Така диспропорція свідчить про переважну експортну орієнтацію галузі, однак водночас підтверджує достатній потенціал забезпечення внутрішніх потреб навіть за умов скорочення виробництва. У періоди логістичних обмежень 2022 року частина продукції залишалася на внутрішньому ринку, що тимчасово змінювало співвідношення між експортом і внутрішнім споживанням.

Другим аспектом є вплив ринку соняшнику на цінову стабільність продовольчої системи. Оскільки ціни на соняшкову олію формуються з урахуванням світової

кон'юнктури, їх коливання безпосередньо відображаються на внутрішньому споживчому ринку. У 2020—2022 роках зростання світових цін на рослинні олії спричинило підвищення внутрішніх споживчих цін, що стало фактором інфляційного тиску. У структурі індексу споживчих цін продовольча група "олії та жири" демонструвала значні річні коливання, що підтверджує чутливість внутрішнього ринку до зовнішніх шоків.

Третім напрямом взаємодії є роль соняшкового комплексу у кормовому балансі. Побічні продукти переробки — передусім соняшковий шрот — широко використовуються у тваринництві як джерело білка. У довоєнний період обсяги виробництва шроту перевищували 4—5 млн тонн на рік, значна частина якого також експортувалася. Водночас частина продукції спрямовувалася на внутрішні потреби тваринницьких господарств, що опосередковано впливало на собівартість виробництва м'яса, молока та яєць. Зростання цін на шрот або зміни в його експортній динаміці можуть впливати на кормову базу та кінцеві продовольчі ціни.

Україна є одним із провідних світових експортерів соняшкової олії, що визначає стратегічну роль галузі у формуванні зовнішньоторговельного балансу аграрного сектору та забезпеченні валютних надходжень [9]. Протягом останнього десятиліття країна стабільно утримувала лідерські позиції на глобальному ринку, забезпечуючи значну частку світового експорту цієї продукції. У довоєнний період обсяги експорту соняшкової олії коливалися в межах приблизно 5—7 млн тонн щорічно, а її частка у структурі аграрного експорту України становила понад десятку частину, що підтверджує системну значущість галузі для макроекономічної стабільності.

Експортно орієнтована модель розвитку ринку соняшнику в Україні сприяла формуванню потужного переробного сегмента аграрної економіки. Під впливом стабільного зовнішнього попиту на соняшкову олію відбулося активне нарощування виробничих потужностей олійно-жирової промисловості, модернізація технологічної бази підприємств та впровадження сучасних методів переробки сировини. Це забезпечило підвищення рівня технологічності галузі, зростання продуктивності виробництва та посилення конкурентних позицій українських виробників на світових агропродовольчих ринках.

Важливою особливістю розвитку галузі стало формування вертикально інтегрованих ланцюгів створення доданої вартості, які об'єднують виробництво насіння соняшнику, його заготівлю, переробку, транспортування та експорт готової продукції. Завдяки цьому значна частина врожаю соняшнику переробляється безпосередньо всередині країни, що дозволяє експортувати продукцію з вищим рівнем доданої вартості — передусім соняшкову олію та соняшковий шрот — замість сирого насіння. Така модель сприяє збільшенню валютних надходжень, підвищенню зайнятості у переробному секторі та зміцненню позицій України як одного з провідних світових експортерів рослинної олії.

Крім того, орієнтація на зовнішні ринки стимулювала зростання інвестицій у переробну інфраструктуру та розвиток логістичних систем. Було модернізовано елеваторні комплекси, розширено потужності зберігання

та перевалки продукції, а також сформовано ефективні транспортно-логістичні маршрути для експорту аграрної продукції. У результаті сформувалася розгалужена інфраструктура, що включає мережу переробних підприємств, логістичних центрів, портових терміналів і трейдингових компаній, інтегрованих у глобальні ланцюги постачання агропродовольчої продукції.

Разом з тим така модель розвитку має і певні структурні обмеження, оскільки значна частина створеної доданої вартості все ще формується на етапі первинної переробки, тоді як подальші стадії глибокої переробки, брендингу та кінцевого споживчого продукту залишаються недостатньо розвиненими. Це зумовлює необхідність подальшої диверсифікації переробної галузі, розвитку виробництва продуктів із високим рівнем доданої вартості та посилення позицій України у глобальних ланцюгах вартості агропродовольчого сектору.

Водночас висока експортна орієнтація підсилює залежність галузі від глобальної кон'юнктури ринку рослинних олій. Світові цінові коливання, зміни попиту з боку ключових імпортерів і конкуренція з іншими олійними культурами безпосередньо впливають на внутрішню економічну динаміку. У період 2020—2022 рр. різке зростання світових цін на рослинні олії призвело до підвищення внутрішніх цін, що відобразилося на споживчому ринку та рівні інфляції продовольчих товарів. Таким чином, експортна спеціалізація створює ефект трансмісії зовнішніх шоків у внутрішню продовольчу систему.

Особливо чітко вразливість експортної моделі проявилася в умовах воєнних ризиків. Блокування морських портів у 2022 році та обмеження транспортної інфраструктури призвели до різкого скорочення фізичних обсягів експорту у перші місяці повномасштабного вторгнення. Зростання вартості логістики та переорієнтація на альтернативні маршрути через країни ЄС підвищили витрати експортерів і створили тимчасові дисбаланси між внутрішнім і зовнішнім ринками. Хоча у 2023—2024 роках обсяги експорту частково відновилися завдяки новим логістичним рішенням, воєнний досвід показав високу чутливість продовольчого сектору до геополітичних факторів.

Взаємодія ринку соняшнику та системи продовольчого забезпечення населення значною мірою визначається характером інституційного середовища, яке формує правила функціонування галузі, механізми розподілу ресурсів та умови економічної поведінки суб'єктів ринку. Саме інституційні механізми забезпечують узгодження інтересів виробників, переробних підприємств, експортерів і держави, а також сприяють підтриманню балансу між орієнтацією на зовнішні ринки та необхідністю гарантування внутрішньої продовольчої стабільності. У цьому контексті інституційна система виступає важливим інструментом координації розвитку галузі, запобігання дисбалансам на внутрішньому ринку та забезпечення ефективного використання виробничого потенціалу.

До ключових інституційних чинників, що визначають функціонування ринку соняшнику, належать аграрна та експортна політика держави, яка формує загальні умови виробництва, переробки та зовнішньої торгівлі продукцією. Значний вплив має податкове регулювання,

зокрема система оподаткування аграрних підприємств, механізми відшкодування ПДВ при експорті та інші фінансові інструменти, що стимулюють або стримують розвиток переробної галузі. Важливою складовою інституційного середовища є також антимонопольна політика, спрямована на забезпечення конкурентного середовища на ринку сільськогосподарської продукції, запобігання надмірній концентрації ринкової влади та підтримку рівних умов доступу до ресурсів і ринків збуту.

Водночас значну роль у трансформації інституційного середовища відіграють процеси європейської інтеграції та гармонізації національного законодавства з нормативними стандартами Європейського Союзу. Адаптація регуляторних вимог у сфері якості продукції, безпечності харчових продуктів, екологічних стандартів та державної підтримки аграрного сектору сприяє підвищенню конкурентоспроможності української агропродовольчої продукції на міжнародних ринках. У результаті формуються нові інституційні умови функціонування ринку соняшнику, які поєднують експортну орієнтацію галузі з необхідністю забезпечення стабільного внутрішнього постачання продовольчих ресурсів та зміцнення продовольчої безпеки держави.

Аграрна та експортна політика відіграють важливу роль у координації ринкових процесів, оскільки висока експортна орієнтація олійного сектору потребує балансування між зовнішніми поставками та внутрішнім забезпеченням. У структурі аграрного експорту України продукція соняшникового комплексу стабільно займає значну частку, що зумовлює необхідність державних механізмів моніторингу ринку і координації з учасниками галузі для недопущення різких цінових коливань на внутрішньому ринку. Практика використання меморандумів або інших форм взаємодії між державою та бізнесом у періоди підвищеної волатильності сприяє збереженню стабільності постачання базових продуктів.

Податкове регулювання впливає на структуру виробництва, рівень інвестицій та конкурентоспроможність галузі. Зміни у системі оподаткування аграрного сектору, включаючи механізми відшкодування ПДВ і підтримку переробних підприємств, стимулюють розвиток внутрішньої переробки та формування продукції з більшою доданою вартістю. Завдяки цьому більша частина виробленого соняшнику переробляється в Україні, що дозволяє експортувати переважно готову продукцію — соняшкову олію та шрот — замість сировини.

Антимонопольна політика є важливою з огляду на високу концентрацію переробних потужностей і вертикальну інтеграцію великих аграрних компаній. Концентрація ринку може підвищувати ефективність логістики та експорту, однак водночас створює ризики для конкурентного середовища та цінової політики. Моніторинг концентрації та забезпечення прозорих правил доступу до інфраструктури сприяють підтриманню збалансованого розвитку ринку [10]. Інтеграція до стандартів ЄС виступає ключовим інституційним драйвером трансформації галузі. Гармонізація вимог щодо безпечності харчових продуктів, простежуваності, екологічних стандартів і цифрових процедур контролю відкриває доступ до європейських ринків та підвищує конкурентоспроможність.

роможність української продукції. У період 2022—2024 років значно зросла роль країн ЄС як торговельних партнерів і транзитних напрямів експорту, що посилює необхідність адаптації інституційного середовища до європейських правил.

Воєнні події істотно трансформували функціонування ринку соняшнику, посилюючи структурні ризики експортно орієнтованої моделі розвитку. Насамперед відбулося порушення традиційних логістичних маршрутів, оскільки до повномасштабного вторгнення значна частина експорту продукції олійно-жирового комплексу здійснювалася через морські порти Чорного моря. У 2022 році блокування портової інфраструктури призвело до різкого скорочення фізичних обсягів експорту у перші місяці війни та збільшення логістичних витрат. За оцінками галузевих операторів, альтернативні маршрути через західні кордони та дунайські порти супроводжувалися зростанням транспортних витрат на 30–50 %, що вплинуло на прибутковість виробників і переробників.

Другим важливим наслідком стало зміщення географії експорту. Якщо раніше ключовими напрямками поставок були країни Азії, Близького Сходу та Північної Африки, то у 2022—2024 роках значно зросла роль країн Європейського Союзу як транзитних і частково кінцевих ринків. Функціонування "коридорів солідарності" та розвиток мультимодальних перевезень сприяли поступовому відновленню експортних потоків. Уже у 2023 році обсяги експорту соняшникової олії почали наближатися до довоєнних рівнів, що свідчить про високу адаптивність галузі до нових умов.

Воєнні ризики також зумовили зростання виробничих витрат і невизначеності. Підвищення цін на паливо, енергоресурси та логістичні послуги, обмеження доступу до фінансування та дефіцит трудових ресурсів у окремих регіонах збільшили собівартість виробництва. За експертними оцінками, загальний рівень виробничих витрат у воєнний період зріс на 20—40 %, що посилює залежність прибутковості від зовнішньої цінової кон'юнктури.

Водночас кризові умови стимулювали необхідність диверсифікації каналів збуту та інституційної адаптації ринку. Розширення альтернативних експортних коридорів через дунайські порти, розвиток залізничних перевезень у напрямку ЄС та використання нових логістичних моделей дозволили зменшити залежність від одного транспортного напрямку. Частка перевезень через західні кордони значно зросла, що сприяло поступовій стабілізації експорту і збереженню валютних надходжень від продукції соняшникового комплексу.

Воєнні виклики, що постали перед аграрним сектором України внаслідок повномасштабної агресії, суттєво загострили структурні ризики сировинної моделі розвитку ринку соняшнику. Порушення традиційних логістичних маршрутів, тимчасове блокування морських портів, зростання вартості транспортування та енергоресурсів, а також загальна геополітична нестабільність значно ускладнили функціонування експортно орієнтованої моделі розвитку галузі. За умов обмеженого доступу до зовнішніх ринків підвищилися ризики накопичення надлишкової пропозиції сировини на внутрішньому ринку, коливань цін та зниження рентабельності

виробництва, що виявило структурну вразливість системи, орієнтованої переважно на зовнішній попит.

Водночас кризові умови стали потужним стимулом для трансформаційних змін у функціонуванні ринку соняшнику та суміжних галузей. Під впливом нових викликів відбулося активне переорієнтування логістичних потоків, формування альтернативних маршрутів транспортування продукції через західні сухопутні коридори, річкові порти та інші транспортні вузли. Значну роль у цьому процесі відіграло розширення співпраці з країнами Європейського Союзу та використання механізмів так званих "коридорів солідарності", що дало можливість частково компенсувати втрату традиційних морських каналів експорту.

Адаптивність ринку проявилася також у диверсифікації географії експорту продукції переробки соняшнику, зокрема у розширенні поставок до країн Європи, Азії та Близького Сходу. Підприємства галузі активніше впроваджували нові логістичні рішення, оптимізували виробничі процеси та розширювали партнерські зв'язки з міжнародними трейдинговими компаніями. Паралельно посилилася інституційна координація між державними органами влади, галузевими асоціаціями та бізнес-структурами, спрямована на підтримку стабільності функціонування аграрного сектору, адаптацію регуляторних механізмів та забезпечення безперервності експортних операцій.

У результаті, незважаючи на складні воєнні умови, ринок соняшнику продемонстрував високий рівень адаптивності та здатність до швидкої перебудови. Завдяки поєднанню ринкових механізмів, інституційної підтримки та гнучких логістичних рішень вдалося зберегти функціонування галузі, підтримати експортний потенціал і забезпечити відносну стабільність виробництва та переробки соняшнику навіть у період глибоких економічних і геополітичних потрясінь.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Економічна природа взаємодії ринку соняшнику та системи продовольчого забезпечення населення визначається комплексним поєднанням виробничих, інституційних і зовнішньоекономічних чинників, які формують структуру агропродовольчої системи. Ринок соняшнику, будучи інтегрованим у глобальні ланцюги створення вартості, одночасно виконує функцію джерела валютних надходжень і складової внутрішнього продовольчого фонду, забезпечуючи населення базовими продуктами харчування та кормовими ресурсами для тваринництва. Така подвійна роль зумовлює необхідність системного підходу до оцінювання його впливу на продовольчу безпеку.

Висока експортна орієнтація галузі створює економічні переваги у вигляді розвитку переробної індустрії, підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення позицій України на світовому ринку рослинних олій. Водночас вона посилює залежність внутрішнього ринку від глобальної цінової кон'юнктури, логістичних обмежень і геополітичних факторів, що може трансформуватися у ризики цінової нестабільності та структурної диспропорції у продовольчій системі. Воєнні виклики

ки продемонстрували вразливість такої моделі та актуалізували необхідність підвищення її адаптивності.

Оптимізація взаємодії між ринком соняшнику та системою продовольчого забезпечення потребує переходу до більш збалансованої моделі розвитку, яка передбачає поглиблення переробки продукції з високою доданою вартістю, диверсифікацію виробництва й експортних напрямів, а також удосконалення інституційного регулювання. Формування ефективної інституційної архітектури, спрямованої на гармонізацію експортних інтересів із внутрішніми продовольчими потребами, є ключовою передумовою забезпечення довгострокової стійкості аграрного сектору та продовольчої незалежності держави.

#### Література:

1. Мудрак Р., Лагодієнко В., Осіпова А., Фротер О., Соколюк К. Концепція продовольчої безпеки: теорія і українська практика. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2024. № 1 (54). С. 452—470.
2. Балик У. О., Колісник М. В. Роль та місце глобальних ланцюгів створення вартості в умовах глобалізації економічних процесів. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2015. Т. 20, вип. 4. С. 36—40.
3. Sachs J. D., Warner A. M. The Curse of Natural Resources. European Economic Review. 2001. Vol. 45, № 4—6. P. 827—838.
4. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 152 p.
5. Румик І. І. Продовольча безпека як категорія економічної теорії. Економічна теорія та освіта XXI століття. 2015. № 3. С. 175—178.
6. Шарковська С. В. Теоретичні засади розвитку ринку соняшнику в Україні. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2017. № 260. С. 367—374.
7. Шевченко О. В. Сучасний стан та динаміка розвитку агробізнесу в Україні. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. № 16. С. 112—118.
8. Бондарчук М. Є., Козлова В. В. Аналіз розвитку ринку рослинних олій в Україні. Торгівля і ринок України. 2018. № 2. С. 56—65.
9. Яхно Т. П., Кравець Л. В. Вплив ТНК "Kernel" на міжнародні ринки сільськогосподарської продукції та економічну інтеграцію. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2025. № 84. С. 115—122.
10. Третяк А. Роль вертикальної інтеграції в управлінні трансформаційними процесами. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. № 5 (334). С. 507—512.
2. Balyk, U. O. and Kolisnyk, M. V. (2015), "The role and place of global value chains in the context of globalization of economic processes", Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu. Serii: Ekonomika, vol. 20, no. 4, pp. 36—40.
3. Sachs, J. D. and Warner, A. M. (2001), "The Curse of Natural Resources", European Economic Review, Vol. 45, no. 4—6, pp. 827—838.
4. North, D. (1990), Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
5. Rymyk, I. I. (2015), "Food security as a category of economic theory", Ekonomichna teoriia ta osvita XXI stolittia, vol. 3, pp. 175—178.
6. Sharkovs'ka, S. V. (2017), "Theoretical principles of sunflower market development in Ukraine", Naukovy visnyk Natsional'noho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Serii: Ekonomika, aharnyj menedzhment, biznes, vol. 260, pp. 367—374.
7. Shevchenko, O. V. (2025), "Current state and dynamics of agribusiness development in Ukraine", Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii, vol. 16, pp. 112—118.
8. Bondarchuk, M. Ye. and Kozlova, V. V. (2018), "Analysis of the development of the vegetable oil market in Ukraine", Torhivlia i rynek Ukrainy, vol. 2, pp. 56—65.
9. Yakhno, T. P. and Kravets', L. V. (2025), "The impact of TNC "Kernel" on international agricultural markets and economic integration", Visnyk L'vivs'koho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 84, pp. 115—122.
10. Tretiak, A. (2024), "The role of vertical integration in managing transformation processes", Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Science, vol. 5 (334), pp. 507—512.

Отримано редакцією журналу / Received: 08. 03.26

Прорецензовано / Revised: 12. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

<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](mailto:economy_2008@ukr.net)

viber: +38 050 3820663

І. М. Новак,  
д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту,  
Уманський національний університет садівництва  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1146-6861>  
М. О. Гоменюк,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
Уманський національний університет садівництва  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7285-7746>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.68

# ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ: ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ

I. Novak,  
Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Management, Uman National University of Horticulture  
M. Gomeniuk,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management, Uman National University of Horticulture

## FORMATION OF A SECURITY-ORIENTED MANAGEMENT SYSTEM IN AGRI-FOOD SECTOR ORGANIZATIONS: RISK IDENTIFICATION AND ASSESSMENT

*У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти формування системи безпекоорієнтованого управління в аграрних підприємствах в умовах перманентної економічної нестабільності та посилення ризиків господарської діяльності. Обґрунтовано актуальність впровадження безпекоорієнтованого підходу до управління, що передбачає інтеграцію інструментів управління економічною безпекою, ризиками та стратегічним розвитком підприємств. Проаналізовано еволюцію підходів до забезпечення економічної безпеки підприємств та визначено основні складові системи економічної безпеки організацій агропродовольчого сектору, серед яких фінансова, кадрова, інтелектуальна, технологічна, інформаційна, правова та ринкова складові.*

*Визначено основні внутрішні та зовнішні ризики, що впливають на діяльність аграрних і переробних організацій, зокрема економічні, природно-кліматичні, технологічні та політичні фактори. Розкрито механізм формування системи безпекоорієнтованого управління, який передбачає поетапну реалізацію процесів ідентифікації, оцінювання та моніторингу ризиків, а також розроблення управлінських рішень щодо мінімізації їх негативного впливу.*

*Доведено, що ефективне функціонування системи безпекоорієнтованого управління сприяє підвищенню економічної стійкості підприємств, забезпеченню їх конкурентоспроможності та створенню умов для сталого розвитку. Обґрунтовано доцільність використання індикативного аналізу та системного підходу для оцінювання рівня економічної безпеки підприємств агропродовольчого сектору.*

*The article examines the theoretical and practical aspects of forming a security-oriented management system in organizations of the agri-food sector under conditions of increasing economic instability and the growing impact of risks on business activities. The relevance of implementing a security-oriented approach to management is substantiated, which involves the integration of economic security management tools, risk management, and strategic development of enterprises.*

*The evolution of approaches to ensuring the economic security of enterprises is analyzed, and the key components of the economic security system of agri-food sector organizations are identified. These include financial, personnel, intellectual, technological, informational, legal, and market components. The effective interaction of these elements contributes to maintaining the stability of enterprise operations and strengthening their competitive positions in the market environment.*

*The main internal and external risks affecting the activities of agricultural and processing organizations are identified, including economic, technological, environmental, and political factors. Particular attention is paid to the identification of threats related to market volatility, climate variability, and the transformation of supply chains in the agri-food sector. The mechanism for forming a security-oriented management system is revealed, which involves the consistent implementation of processes for risk identification, assessment, and monitoring, as well as the development of managerial decisions aimed at minimizing their negative impact.*

*It is proved that the effective functioning of a security-oriented management system contributes to increasing the economic resilience of enterprises, ensuring their competitiveness, and creating favorable conditions for sustainable development in the agri-food sector. The feasibility of applying an indicator-based analysis and a systemic approach to assessing the level of economic security of enterprises is substantiated, which allows timely detection of potential threats and the development of preventive management measures. The proposed approach can serve as a methodological basis for improving risk management practices and strengthening the economic security of agri-food organizations in a dynamic external environment.*

*Ключові слова: безпекоорієнтоване управління, економічна безпека, управління організацією, аграрні організації, переробні організації, сталий розвиток, стійкість до загроз, конкурентоспроможність.*

*Key words: Security-oriented management, economic security, organizational management, agricultural enterprises, processing enterprises, sustainable development, threat resilience, competitiveness.*

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

Сучасні умови функціонування організацій агропродовольчого сектору характеризуються високим рівнем невизначеності, нестабільністю зовнішнього середовища та зростанням кількості економічних, виробничих, екологічних і соціальних ризиків. Глобалізаційні процеси, посилення конкуренції на аграрних ринках, кліматичні зміни, коливання цін на сировину та енергоресурси, логістичні обмеження, а також військово-політичні загрози формують нові виклики для стабільного функціонування агропродовольчих організацій. У таких умовах забезпечення економічної безпеки та підвищення стійкості суб'єктів господарювання до різноманітних загроз набуває особливої актуальності.

Ефективне функціонування організацій агропродовольчого сектору залежить від здатності системи управління своєчасно ідентифікувати ризики, оцінювати їх вплив на результати діяльності та формувати відповідні управлінські механізми реагування. Саме тому дедалі більшого значення набуває впровадження безпекоорієнтованого підходу до управління, який передбачає інтеграцію інструментів управління ризиками, економічною безпекою та стратегічним розвитком організацій.

Попри значну увагу науковців до проблем економічної безпеки підприємств та управління ризиками, питання формування цілісної системи безпекоорієнтованого управління саме в організаціях агропродовольчого сектору потребує подальшого наукового обґрунтування. Особливо актуальним є визначення підходів до ідентифікації та оцінювання ризиків діяльності аграрних і переробних організацій з урахуванням специфіки

їх виробничо-господарської діяльності, сезонності виробництва, залежності від природно-кліматичних факторів та кон'юнктури агропродовольчих ринків.

Таким чином, необхідність формування ефективної системи безпекоорієнтованого управління в організаціях агропродовольчого сектору, спрямованої на своєчасну ідентифікацію та оцінювання ризиків, підвищення рівня економічної безпеки, забезпечення стійкості до загроз та зміцнення конкурентоспроможності, зумовлює актуальність дослідження та визначає його наукове і практичне значення. Розв'язання зазначених проблем сприятиме підвищенню ефективності управління агропродовольчими організаціями, забезпеченню їх сталого розвитку та зміцненню продовольчої безпеки держави.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження методології створення систем економічної безпеки в підприємствах проводяться вже тривалий час, проте наукові напрацювання, присвячені саме безпекоорієнтованому управлінню, залишаються обмеженими. Значний внесок у її вивчення зробили вітчизняні науковці, зокрема Є. Овчаренко [3], І. Хома [6], Г. Козаченко [2].

Актуальність проблеми безпекоорієнтованого управління посилюється в сучасних наукових дослідженнях, причому більшість робіт присвячена питанням управління економічною безпекою та ризиками підприємств. Так, В. І. Притис, Н. І. Гавловська аналізували інституційне середовище формування системи безпекоорієнтованого управління, підкреслюючи роль інтеграції діяльності державних та недержавних органів управління економікою разом із безпосередніми суб'єктами господарювання [4].

Варто підкреслити суттєвий практичний внесок у розвиток безпекоорієнтованого управління, який зробили В. Л. Волощук [1] та Франчук В. І. [5].

Їхні дослідження сприяли вдосконаленню методичних підходів та практичних механізмів реалізації безпекоорієнтованого управління в організаціях, зокрема через інтеграцію систем управління економічною безпекою та управління ризиками, а також розробку моделей, здатних підвищувати стійкість підприємств до зовнішніх і внутрішніх загроз. Завдяки цьому їхні наукові здобутки мають важливе прикладне значення для практики управління підприємствами різних секторів економіки, включно з агропродовольчим.

Разом із тим, незважаючи на наявні наукові досягнення, питання формування системи безпекоорієнтованого управління саме в організаціях агропродовольчого сектору, особливо у частині ідентифікації та оцінювання ризиків, потребує подальшого наукового опрацювання. Сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, коливання ринкових цін та особливості логістичних ланцюгів підкреслюють необхідність удосконалення методичних підходів до управління ризиками та економічною безпекою у таких організаціях.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка підходів до формування системи безпекоорієнтованого управління в організаціях агропродовольчого сектору, спрямованої на своєчасну ідентифікацію та оцінювання ризиків діяльності.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Протягом останнього століття підходи до розуміння безпеки суттєво трансформувалися. На початкових етапах розвитку теорії управління безпекою діяльність підприємств здебільшого була спрямована на забезпечення збереження матеріальних активів та фізичної безпеки персоналу, передусім управлінського складу.

У другій половині ХХ століття, в умовах активного розвитку науково-технічного прогресу, поняття безпеки значно розширилося. Окрім фізичного захисту, важливого значення набули питання збереження інформаційних ресурсів, управління технологічними процесами та захисту інтелектуального потенціалу організації.

Наприкінці ХХ — на початку ХХІ століття безпека підприємств почала розглядатися як комплексне та системне явище, що включає фінансові, виробничі, інформаційні, кадрові, технічні та інші складові. У сучасних умовах господарювання забезпечення безпеки стає однією з ключових передумов стабільного функціонування та розвитку організацій, зокрема підприємств агропродовольчого сектору.

У цьому контексті особливого значення набуває поняття економічної безпеки, яке є багатогранною та багатфункціональною категорією. Дослідження її сутності, структури та складових доцільно здійснювати з позицій системного підходу. Використання інструментарію теорії систем дозволяє розглядати підприємство як складну соціально-економічну систему, у межах якої взаємодіють різні елементи, процеси та ресурси.

Застосування системного підходу є особливо актуальним для організацій агропродовольчого сектору, діяльність яких характеризується високим рівнем невизначеності, залежністю від природно-кліматичних умов, коливанням ринкової кон'юнктури та впливом значної кількості внутрішніх і зовнішніх ризиків. Саме тому формування системи безпекоорієнтованого управління в таких організаціях передбачає комплексну ідентифікацію та оцінювання ризиків, що можуть впливати на їхню діяльність.

Метою забезпечення економічної безпеки підприємств агропродовольчого сектору є ефективний захист їхніх життєво важливих економічних інтересів від різноманітних загроз і ризиків, що виникають у процесі господарської діяльності.

З огляду на багатокомпонентність і складність даної категорії систему економічної безпеки доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних елементів, що включає організаційні структури, управлінські механізми, методи, інструменти та заходи, спрямовані на своєчасне виявлення, аналіз і мінімізацію ризиків. Така система забезпечує захист стратегічних інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Внутрішні ризики виникають у межах діяльності підприємства та зумовлені особливостями його організаційної структури, управлінських процесів, технологій виробництва та використання ресурсів. У більшості випадків такі ризики можуть бути прогнозованими та контрольованими, що створює можливості для їх ефективного управління.

До основних внутрішніх факторів ризику належать кадрові, технологічні та матеріально-виробничі фактори. Кадрові ризики пов'язані з рівнем професійної компетентності персоналу, ефективністю управління, можливими конфліктами або недобросовісною поведінкою працівників. Технологічні ризики можуть проявлятися у збоях виробничих процесів, порушенні технологічних циклів або неефективному використанні виробничих ресурсів. Матеріальні ризики пов'язані з пошкодженням або втратою активів підприємства.

Водночас діяльність підприємств агропродовольчого сектору значною мірою залежить і від зовнішніх ризиків, які формуються поза межами організації та не піддаються прямому контролю з боку менеджменту. До таких ризиків належать економічні, природно-кліматичні та політичні фактори. Економічні ризики пов'язані зі змінами ринкової кон'юнктури, цін на сировину та продукцію, умовами конкуренції. Природно-кліматичні ризики включають посухи, повені, інші несприятливі погодні явища, що можуть впливати на виробничі результати аграрних підприємств. Політичні ризики зумовлені змінами державної політики, нормативно-правового регулювання та зовнішньоекономічних умов.

Основу формування системи безпекоорієнтованого управління становлять такі ключові елементи, як мета, завдання, об'єкт і суб'єкт управління, а також механізми забезпечення безпеки.

До пріоритетних цілей такої системи належать забезпечення стабільності діяльності підприємства, підвищення його фінансової стійкості, ефективності функціонування та конкурентоспроможності.

Основними завданнями системи безпекоорієнтованого управління є:

- постійний моніторинг і прогнозування потенційних загроз;
- ідентифікація та оцінювання ризиків із використанням кількісних і якісних методів;
- розроблення механізмів мінімізації негативного впливу ризиків;
- забезпечення умов для сталого розвитку організації;
- удосконалення інструментів управління економічною безпекою.

Одним із найбільш важливих елементів формування системи безпекоорієнтованого управління є своєчасна ідентифікація та оцінювання ризиків. Саме достовірність і оперативність проведеної оцінки дозволяє оперативно обґрунтувати управлінські рішення.

Проблематика забезпечення безпеки підприємств широко представлена у світовій науковій літературі, насамперед з позицій дослідження ризиків та оцінювання їх можливих наслідків для діяльності організацій. У практичній площині формування економічної безпеки підприємства здійснюється через реалізацію певних стратегічних напрямів розвитку, які спрямовані на підвищення стійкості функціонування організації. У більшості випадків такі напрями пов'язані з проведенням організаційних, інноваційних та інвестиційних змін, що створюють передумови для стабільної та ефективної діяльності підприємства.

Важливе значення у формуванні системи безпекоорієнтованого управління має визначення основних складових економічної безпеки підприємства. До ключових компонентів системи економічної безпеки належать:

- фінансова складова, що охоплює діяльність фінансово-економічних служб підприємства;
- інтелектуальна складова, яка пов'язана з формуванням та використанням інтелектуального потенціалу підприємства, розвитком професійних компетенцій працівників і управлінням знаннями;
- кадрова складова, що передбачає ефективне управління персоналом, формування мотиваційних механізмів, підвищення рівня кваліфікації працівників і забезпечення кадрової стабільності;
- технологічна складова, яка характеризує рівень технологічного забезпечення виробничих процесів, ефективність використання обладнання та впровадження сучасних технологій;
- правова складова, що включає юридичний супровід діяльності підприємства, забезпечення дотримання законодавчих норм, оформлення договірних відносин, а також представництво інтересів підприємства у судових та арбітражних органах;
- інформаційна складова, яка передбачає захист інформаційних ресурсів підприємства, забезпечення конфіденційності даних, а також дотримання екологічних норм і вимог щодо безпеки працівників та майна;
- ринкова складова, що характеризує надійність взаємодії підприємства з контрагентами, партнерами та споживачами, а також ефективність маркетингової діяльності на ринку.

Суб'єктами реалізації безпекоорієнтованого управління є керівники, структурні підрозділи та спеціалізовані служби, які здійснюють діяльність, спрямовану на виявлення, попередження та мінімізацію загроз. Практична реалізація заходів щодо забезпечення економічної безпеки базується на нормативно-правовому регу-

люванні діяльності підприємств, системі мотивації персоналу, використанні економічних стимулів, адміністративних методів управління, раціональному використанні ресурсів та інших інструментах управління.

Сукупність зазначених заходів, методів і управлінських інструментів утворює цілісний механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. У широкому розумінні механізм можна визначити як впорядковану систему взаємопов'язаних елементів, які забезпечують послідовність реалізації певних процесів і управлінських дій.

Механізм безпекоорієнтованого управління функціонує як складова загальної системи управління організацією та спрямований на розв'язання проблем і викликів, що виникають у процесі її господарської діяльності. З позицій менеджменту економічна безпека підприємства відображає такий стан системи, за якого її основні компоненти здатні підтримувати необхідні параметри функціонування в допустимих межах, що забезпечує стабільність, стійкість та ефективність розвитку організації.

Формування та впровадження механізму забезпечення економічної безпеки підприємства здійснюється послідовно, через кілька взаємопов'язаних етапів.

Перший етап передбачає розроблення концептуальних засад забезпечення економічної безпеки підприємства. На цьому етапі визначаються стратегічні напрями розвитку, формулюються цілі, принципи, функції та методи управління, а також уточнюються суб'єкти й об'єкти управління у межах системи економічної безпеки.

Другий етап пов'язаний із проведенням комплексного якісного та кількісного аналізу факторів внутрішнього й зовнішнього середовища. У межах цього етапу здійснюється ідентифікація можливих ризиків і загроз економічній безпеці підприємства, а також визначається характер і рівень їх впливу на стабільність та результативність функціонування організації.

Третій етап передбачає оцінювання значущості виявлених факторів і ризиків та дослідження їх впливу на рівень економічної безпеки підприємства. На основі аналізу внутрішніх можливостей і зовнішніх умов діяльності визначаються основні перспективи розвитку підприємства та потенційні загрози, що дає змогу оцінити рівень його економічної стійкості та безпеки.

Четвертий етап полягає у проведенні комплексного аналізу та оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. На цьому етапі формується система показників і критеріїв, які дозволяють здійснювати постійний моніторинг стану економічної безпеки, а також оцінювати результативність функціонування системи безпекоорієнтованого управління.

П'ятий етап передбачає розроблення управлінських рішень і практичних рекомендацій, а також коригування основних підходів до управління ризиками підприємства. Управління ризиками ґрунтується на визначенні принципів, цілей, функцій і методів управління, а також на чіткому визначенні об'єкта та суб'єкта управління. Усі зазначені елементи повинні бути конкретизовані таким чином, щоб забезпечувати стабільність функціонування підприємства та досягнення економічного ефекту.

До основних елементів механізму забезпечення економічної безпеки підприємства належать:

- безперервний і комплексний моніторинг стану підприємства, спрямований на своєчасне виявлення,



прогнозування та запобігання загрозам економічній безпеці;

— визначення порогових значень виробничо-економічних показників, відхилення від яких може призводити до виникнення нестабільності або конфліктних ситуацій у діяльності підприємства;

Механізм безпекоорієнтованого управління підприємством реалізує низку важливих функцій, серед яких доцільно виокремити захисну, регулятивну, превентивну, інноваційну та соціальну.

Захисна функція спрямована на протидію внутрішнім і зовнішнім загрозам, що можуть виникати у процесі діяльності підприємства, а також на створення умов для їх своєчасної нейтралізації. Ефективна реалізація цієї функції передбачає наявність достатнього ресурсного потенціалу та раціональне його використання. Зокрема, важливими є ефективне використання кадрових і економічних можливостей підприємства, оптимізація управління матеріальними та фінансовими ресурсами, розвиток людського капіталу, а також формування системи захисту від негативного впливу зовнішнього середовища та зниження рівня ризиків.

Регулятивна функція пов'язана з упорядкуванням і координацією умов функціонування підприємства. У цьому контексті суттєву роль відіграє вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовища господарювання. Серед них важливими є рівень конкуренції на ринку, особливості цінової політики, кон'юнктура ринку, а також інші економічні параметри, що визначають умови діяльності підприємства та потребують відповідного управлінського регулювання.

Превентивна функція орієнтована на завчасне виявлення потенційних ризиків і загроз та недопущення розвитку кризових ситуацій у діяльності підприємства. Її реалізація передбачає здійснення комплексу організаційних, економічних і технологічних заходів, спрямованих на попередження можливих негативних явищ та зниження їх впливу на результати господарської діяльності.

Важливою передумовою ефективного виконання превентивної функції є належне інформаційне забезпечення системи економічної безпеки підприємства. Воно передбачає використання достовірної, повної та своєчасної інформації, яка дає змогу здійснювати якісне прогнозування ризиків, оцінювати ймовірні наслідки їх реалізації та формувати обґрунтовані управлінські рішення.

Інноваційна функція механізму економічної безпеки пов'язана з розробленням і впровадженням нових підходів до управління, сучасних технологій та ефективних управлінських рішень, спрямованих на подолання існуючих або потенційних загроз. Використання інноваційних інструментів управління сприяє підвищенню адаптивності підприємства, його конкурентоспроможності та стійкості до змін зовнішнього середовища.

Соціальна функція механізму забезпечення економічної безпеки орієнтована на підвищення рівня добробуту власників і працівників підприємства. Вона передбачає розвиток партнерських відносин у колективі, задоволення соціальних потреб персоналу, створення безпечних і комфортних умов праці, а також формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації.

У межах концепції забезпечення економічної безпеки підприємства важливе значення має використання

індикативного аналізу, який виступає одним із ефективних методів економічних досліджень.

Збирання та опрацювання інформації щодо кількісних параметрів індикаторів економічної безпеки дозволяє виявити найбільш вразливі напрями діяльності підприємства, оцінити потенційні наслідки реалізації загроз і ризиків, а також сформувані обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на зміцнення економічної стійкості організації.

Система контрольованих параметрів діяльності підприємства включає спеціальні показники економічної безпеки розвитку підприємства. Аналіз їх динаміки протягом певного періоду дозволяє здійснювати діагностику стану підприємства та визначати його як нормальний, передкризовий або кризовий.

Для визначення перспектив подальшого розвитку підприємства доцільно використовувати методи прогнозування ймовірності банкрутства. Результати оцінювання рівня економічної безпеки мають важливе практичне значення, оскільки дозволяють не лише охарактеризувати поточний стан функціонування підприємства, але й окреслити ключові напрями управлінського впливу та сформувати відповідні рішення у сфері планування, організації й мотивації господарської діяльності.

У випадку виявлення перших проявів кризових явищ активізуються превентивні інструменти управління, спрямовані на своєчасну нейтралізацію потенційних загроз і недопущення поглиблення кризових процесів. Застосування таких механізмів дає можливість стабілізувати діяльність підприємства та забезпечити збереження його економічної стійкості.

Проведений аналіз і узагальнення наукових підходів до проблеми забезпечення економічної безпеки підприємств свідчать, що цей процес має розглядатися як безперервна та системна управлінська діяльність. Його основою виступає постійний моніторинг індикаторів економічної безпеки, що дозволяє отримувати об'єктивну інформацію про стан підприємства та своєчасно застосовувати відповідні механізми управління ризиками.

Рівень економічної безпеки підприємства значною мірою впливає на вибір управлінських інструментів і способів реагування на можливі загрози. У цьому зв'язку важливого значення набуває ефективна організація планування діяльності структурних підрозділів, відповідальних за забезпечення безпеки підприємства.

Система планування роботи служби безпеки повинна характеризуватися гнучкістю та враховувати особливості функціонування підприємства, поточні економічні умови, а також специфіку регіонального середовища. Зокрема, заходи, спрямовані на забезпечення кадрової безпеки, можуть включати проведення профілактичної роботи з персоналом, підвищення рівня професійної підготовки працівників служби безпеки, формування кадрового резерву, ефективну адаптацію нових співробітників і зменшення плинності кадрів.

Важливим напрямом діяльності також є профілактичні заходи щодо мінімізації ризиків, які можуть включати:

- контроль проведення інвентаризацій;
- контроль документообігу;
- планові та позапланові перевірки під час приймання товарно-матеріальних цінностей;
- організацію контролю за переміщенням товарів або ресурсів підвищеного ризику.

Тактичні методи забезпечення безпеки передбачають реалізацію комплексу заходів, розроблених на основі аналізу результатів інвентаризації та оцінювання можливих втрат.

Окреме значення має розроблення внутрішніх інструкцій і регламентів, які визначають порядок виконання ключових бізнес-процесів підприємства та забезпечують їх правове регулювання. Це стосується процесів збереження матеріальних цінностей, організації внутрішнього режиму безпеки, управління виробничими та логістичними процесами, а також інших операцій, що можуть бути пов'язані з ризиками господарської діяльності.

Результативність функціонування підприємства значною мірою визначається оперативністю та адекватністю його реагування на появу потенційних загроз і ризиків. У сучасному динамічному економічному середовищі важливим чинником підвищення ефективності підприємницької діяльності виступає формування цілісної системи забезпечення економічної безпеки. Така система повинна ґрунтуватися на засадах безпекоорієнтованого управління, своєчасного виявлення ризиків, їх комплексного аналізу та обґрунтованого оцінювання, що створює передумови для прийняття ефективних управлінських рішень і забезпечення стабільного розвитку підприємства.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сучасне середовище функціонування агропродовольчих підприємств характеризується значним рівнем невизначеності, впливом різноманітних внутрішніх і зовнішніх чинників, а також зростанням кількості ризиків, що можуть негативно впливати на їх економічну стабільність. За таких умов особливої актуальності набуває формування ефективної системи безпекоорієнтованого управління, яка забезпечує своєчасне виявлення, оцінювання та мінімізацію потенційних загроз.

У ході дослідження обґрунтовано, що систему економічної безпеки підприємства доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних складових, серед яких важливе місце посідають фінансова, кадрова, інтелектуальна, технологічна, інформаційна, правова та ринкова компоненти. Їх узгоджена взаємодія створює передумови для стабільного функціонування підприємства, збереження його конкурентних позицій на ринку та досягнення стратегічних цілей розвитку.

Встановлено, що безпекоорієнтоване управління реалізується через послідовність взаємопов'язаних етапів. Воно передбачає формування концептуальних засад управління безпекою, проведення комплексного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності підприємства, ідентифікацію та оцінювання ризиків, визначення системи індикаторів економічної безпеки, а також розроблення управлінських рішень, спрямованих на попередження та нейтралізацію потенційних загроз. Важливим елементом цього процесу є система моніторингу показників економічної безпеки, яка дозволяє своєчасно здійснювати діагностику стану підприємства та виявляти можливі кризові тенденції.

Застосування індикативного аналізу, системи постійного моніторингу економічних показників та комплексу превентивних заходів сприяє підвищенню адаптив-

ності підприємств до змін зовнішнього середовища та створює передумови для забезпечення їх довгострокового і стійкого розвитку.

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі доцільно зосередити на вдосконаленні методичних підходів до ідентифікації та оцінювання ризиків у діяльності підприємств агропродовольчого сектору, розробленні інструментів прогнозування кризових ситуацій, а також формуванні інтегрованих моделей безпекоорієнтованого управління.

### Література:

1. Волощук Л. О. Теоретико-методологічні засади безпекоорієнтованого управління інноваційним розвитком промислового підприємства: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. Одеса, 2016. 520 с.
2. Козаченко Г. В., Адаменко Т. М. Економічна безпека підприємства: аналіз наявних визначень. Науковий вісник ПУЕТ. Серія: Економічні науки. 2016. № 1 (1). С. 69—79.
3. Овчаренко Є. І. Сучасна економічна безпекологія: основні онтологічні протиріччя та напрями їх вирішення. Бізнес Інформ. 2016. № 11 (466). С. 8—14.
4. Притис В. І., Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М. Інституціональне середовище формування системи безпекоорієнтованого управління промисловими підприємствами в умовах глобалізаційних змін. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 6 (1). С. 230—232.
5. Франчук В. І. Основи економічної безпеки: навч. посіб. Львів: ЛДУ ВС, 2008. 203 с.
6. Хома І. Б. Формування та використання систем діагностики економічної захищеності промислового підприємства: монографія. Львів: Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2012. 504 с.

### References:

1. Voloshchuk, L.O. (2016), "Theoretical and methodological foundations of security-oriented management of innovative development of an industrial enterprise", Doctor of Economics dissertation, 08.00.04, Odessa, Ukraine.
2. Kozachenko, G.V. and Adamenko, T.M. (2016), "Economic security of the enterprise: analysis of existing definitions", *Naukovyi visnyk PUET. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 1 (1), pp. 69—79.
3. Ovcharenko, Ye.I. (2016), "Modern economic security science: main ontological contradictions and ways to resolve them", *Business Inform*, vol. 11 (466), pp. 8—14.
4. Prytys, V.I., Havlovskaya, N.I. and Rudnichenko, Ye.M. (2018), "Institutional environment of forming a system of security-oriented management of industrial enterprises under globalization", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 6 (1), pp. 230—232.
5. Franchuk, V.I. (2008), *Osnovy ekonomichnoyi bezpeky [Fundamentals of economic security]*, LDU VS, Lviv, Ukraine.
6. Khoma, I.B. (2012), *Formuvannia ta vykorystannia system diahnostryky ekonomichnoyi zahyshchenosti promyslovoho pidpriemstva [Formation and use of diagnostic systems of economic security of an industrial enterprise]*, Lviv Polytechnic Publishing House, Lviv, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 09. 03.26

Процеженовано / Revised: 13. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

Г. Є. Павлова,

*д. е. н., професор, декан факультету обліку і фінансів,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1400-7348>

А. Ю. Сірко,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3791-9435>

А. В. Мінковська,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування та управління  
фінансово-економічною безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9414-4210>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.74

# ФОРМУВАННЯ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

H. Pavlova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Accounting and Finance, Dnipro State Agrarian University of Economics, Dnipro, Ukraine

A. Sirko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian University of Economics, Dnipro, Ukraine

A. Minkovska,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation and Management Financial and Economic Security Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro, Ukraine

## FORMATION OF ANALYTICAL SUPPORT FOR MANAGING THE FINANCIAL STABILITY OF AN ENTERPRISE IN AN UNSTABLE ECONOMIC ENVIRONMENT

**У сучасних умовах нестабільності економічного середовища ефективно управління фінансовою стійкістю підприємства потребує удосконалення аналітичного забезпечення, яке повинно базуватися не лише на аналізі ретроспективних показників фінансової звітності, а й на використанні інструментів прогнозування та превентивного виявлення ризиків. Важливого значення набуває формування системи раннього попередження фінансових загроз, а також створення достатнього рівня фінансової міцності підприємства. У цьому контексті особливу роль відіграють механізми формування фінансових резервів ("фінансових буферів"), диверсифікація джерел доходів, раціоналізація структури капіталу, підтримання необхідного рівня ліквідності та забезпечення гнучкості управління грошовими потоками.**

**Метою статті є обґрунтування наукових підходів до формування комплексної системи аналітичного забезпечення управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах нестабільної економічної кон'юнктури. Запропонований підхід передбачає поєднання традиційних методів фінансового аналізу з прогностичними інструментами, сценарним моделюванням, оцінюванням фінансових ризиків і формуванням фінансових резервів для підвищення адаптивності підприємства та ефективності управлінських рішень.**

**У ході дослідження встановлено, що рівень фінансової стійкості значною мірою залежить від оптимальної структури активів, раціонального співвідношення власного і залученого капіталу, а також відповідності між активами підприємства та джерелами їх формування.**

**Визначено, що результати оцінювання фінансової стійкості мають важливе значення для різних груп користувачів аналітичної інформації, зокрема власників підприємства, управлінського персоналу, інвесторів, ділових партнерів, фінансово-кредитних установ та інших зацікавлених сторін.**

**Обґрунтовано доцільність поєднання традиційних підходів до оцінювання фінансового стану підприємства з інструментами сценарного моделювання, прогнозування ключових фінансових показників та системного аналізу ризиків. Така інтеграція сприяє формуванню більш повної інформаційно-аналітичної бази для прийняття ефективних управлінських рішень, що є особливо актуальним у період підвищеної економічної невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища.**

*In today's unstable economic environment, effective management of a company's financial stability requires improved analytical support, which should be based not only on the analysis of retrospective financial reporting indicators, but also on the use of forecasting and preventive risk identification tools. It is important to develop a system for early warning of financial threats and to ensure a sufficient level of financial strength for the enterprise. In this context, mechanisms for forming financial reserves ("financial buffers"), diversifying sources of income, rationalizing the capital structure, maintaining the necessary level of liquidity, and ensuring flexibility in cash flow management play a special role.*

*The purpose of the article is to substantiate scientific approaches to the formation of a comprehensive system of analytical support for managing the financial stability of an enterprise in conditions of an unstable economic situation. The proposed approach involves combining traditional methods of financial analysis with forecasting tools, scenario modeling, financial risk assessment, and the formation of financial reserves to increase the adaptability of the enterprise and the effectiveness of management decisions.*

*The study found that the level of financial stability largely depends on the optimal structure of assets, the rational ratio of equity and borrowed capital, as well as the correspondence between the assets of the enterprise and the sources of their formation.*

*It was determined that the results of financial stability assessment are important for various groups of users of analytical information, in particular, enterprise owners, management personnel, investors, business partners, financial and credit institutions, and other interested parties.*

*The expediency of combining traditional approaches to assessing the financial condition of an enterprise with scenario modeling tools, forecasting key financial indicators, and systematic risk analysis has been substantiated. Such integration contributes to the formation of a more complete information and analytical base for effective management decisions, which is particularly relevant in a period of increased economic uncertainty and dynamic changes in the external environment.*

*Ключові слова: формування, аналітичне забезпечення, управління, фінансова стійкість, підприємство, умови, нестабільне економічне середовище.*

*Key words: formation, analytical support, management, financial stability, enterprise, conditions, unstable economic environment.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем макроекономічної нестабільності, посиленням інфляційних процесів, коливан-

нями валютних курсів, трансформацією ринків збуту та ускладненням доступу до фінансових ресурсів. Для українських підприємств додатковими чинниками ризику виступають воєнно-політична нестабільність, порушен-

ня логістичних ланцюгів, зниження платоспроможності контрагентів та підвищення вартості капіталу. За таких умов питання забезпечення фінансової стійкості набуває стратегічного значення, оскільки саме вона визначає здатність підприємства зберігати платоспроможність, підтримувати оптимальну структуру капіталу, генерувати стабільні грошові потоки та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Аналітичне забезпечення управління фінансовою стійкістю має орієнтуватися не лише на ретроспективну оцінку показників фінансової звітності, а й на формування системи раннього попередження ризиків та створення достатнього запасу фінансової міцності. Йдеться про обґрунтування механізмів формування "фінансових буферів", диверсифікацію джерел доходів, оптимізацію структури капіталу, підтримання ліквідності та забезпечення гнучкості грошових потоків. Саме інтеграція інструментів аналізу, прогнозування та сценарного моделювання дозволяє підвищити адаптивність підприємства до зовнішніх викликів. Формування комплексного аналітичного забезпечення управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах нестабільності є необхідною передумовою його стабільного функціонування та довгострокового розвитку, що визначає актуальність і практичну значущість обраної тематики дослідження.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика аналізу фінансової стійкості підприємства традиційно посідає вагоме місце у наукових дослідженнях та практиці фінансового менеджменту. У науковій літературі ґрунтовно висвітлено методологічні засади, етапність проведення аналізу, систему показників та інструментарій оцінювання фінансової стійкості. Значний внесок у розвиток теоретичних і прикладних аспектів фінансового аналізу зробили, зокрема В. Бабенко, Т. Назарова, Ю. А. Гайбура, В. В. Кірсанова, В. О. Самсонова, М. О. Лищенко, Г. О. Партин, С. Я. Папірник, В. Й. Плиса, М. В. Руденко, І. І. Румик, О. В. Рябчук, В. О. Самсонова, С. М. Халатур, Г. Є. Павлова, І. М. Черен та інші науковці, у працях яких обґрунтовано підходи до оцінювання ліквідності, платоспроможності, структури капіталу та фінансової рівноваги підприємства.

Водночас сучасні умови нестабільного економічного середовища потребують переосмислення традиційних підходів та їх адаптації до підвищеного рівня ризиків і невизначеності. Тому в межах дослідження формування аналітичного забезпечення управління фінансовою стійкістю підприємства особлива увага приділяється не лише класичним методикам фінансового аналізу, а й сучасним підходам до інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень, що враховують трансформацію бізнес-моделей, зміну джерел фінансування та необхідність забезпечення гнучкості фінансової системи підприємства.

Крім того, використано сучасні наукові та ділові джерела, у яких висвітлюються особливості функціонування підприємств в умовах воєнної та макроекономічної

нестабільності, що дозволило розширити теоретичну базу дослідження та адаптувати її до реалій сучасного економічного середовища.

## ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Наявні публікації переважно зосереджені на загальних питаннях фінансового аналізу, тоді як специфіка адаптації аналітичного інструментарію до воєнних та кризових ризиків розкрита фрагментарно. Зокрема, дискусійними залишаються питання визначення релевантних нормативних і граничних значень показників фінансової стійкості в умовах різких коливань ринкової кон'юнктури, інфляційних процесів та структурних змін у діяльності підприємств. Відсутність чітко обґрунтованих орієнтирів ускладнює прийняття управлінських рішень та знижує ефективність системи фінансового моніторингу. У зв'язку з цим дослідження, спрямоване на розроблення підходів до формування комплексного аналітичного забезпечення управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах нестабільного економічного середовища, має вагоме практичне значення та відповідає актуальним потребам сучасного бізнесу.

## ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розроблення науково обґрунтованих підходів до формування комплексного аналітичного забезпечення управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах нестабільного економічного середовища, що включає інтеграцію традиційних і прогнозних методів фінансового аналізу, сценарного моделювання, оцінки ризиків та формування "фінансових буферів" для підвищення адаптивності та ефективності управлінських рішень.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У контексті формування аналітичного забезпечення управління фінансовою стійкістю підприємства важливим етапом є всебічна оцінка його фінансового стану, що ґрунтується на комплексному аналізі складу, обсягів і структури активів та джерел їх формування. Такий аналіз дає змогу визначити рівень фінансової самостійності підприємства, ступінь його економічної самостійності та здатність ефективно реалізовувати завдання, визначені установчими документами [1].

Фінансово стійким вважається підприємство, яке здатне забезпечувати формування та використання активів переважно за рахунок власних фінансових ресурсів, підтримувати раціональну структуру капіталу та уникати надмірного накопичення дебіторської і кредиторської заборгованості. Важливою ознакою такої стійкості є своєчасне виконання зобов'язань перед контрагентами, державою та іншими учасниками господарських відносин. У нестабільному економічному середовищі аналітичне забезпечення управління фінансовою стійкістю повинно бути спрямоване на своєчасне виявлення ризиків, оцінку платоспроможності та підтримання оптимального співвідношення між власними і за-

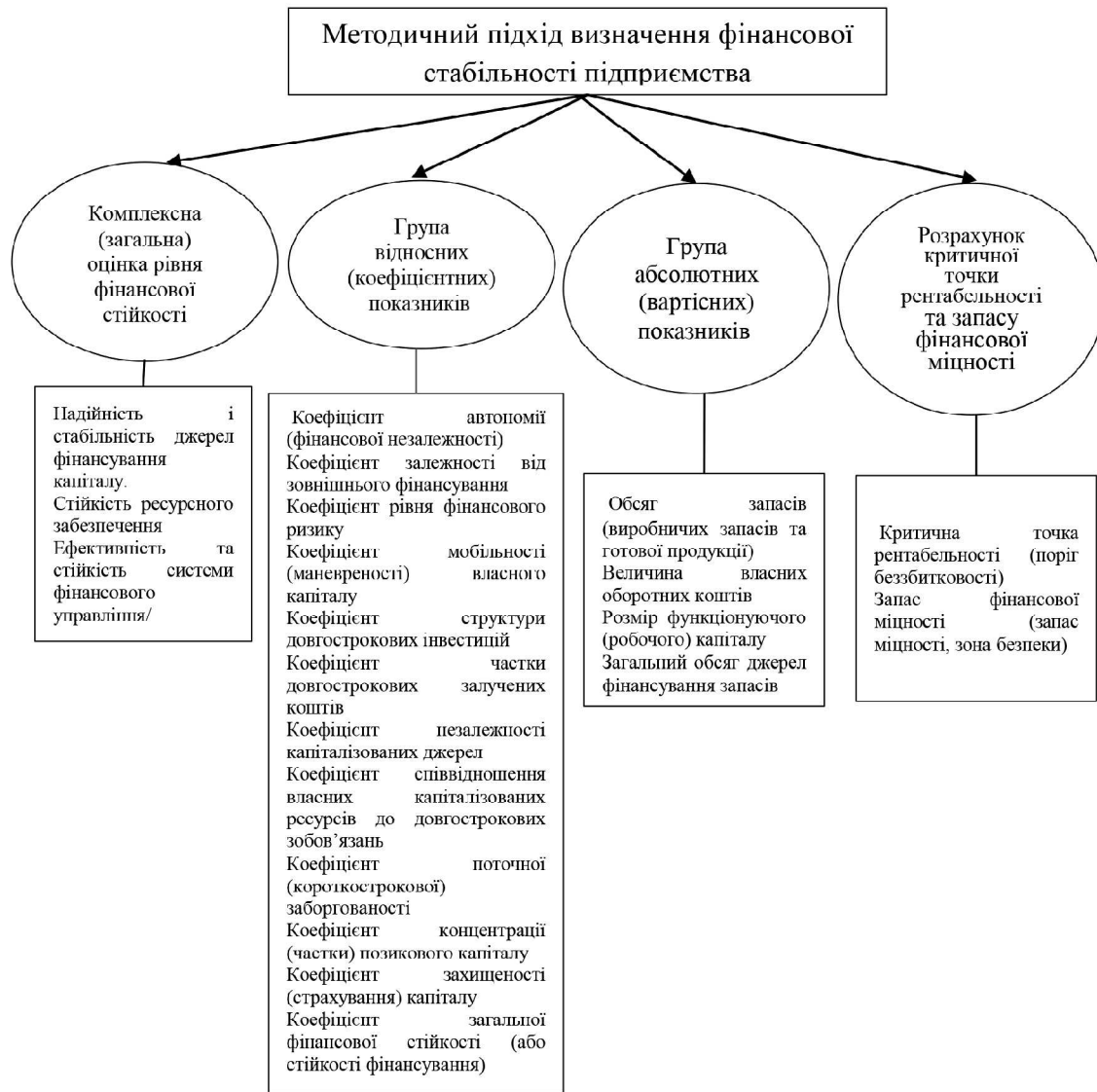


**Рис. 1. Методичний підхід до комплексного визначення фінансової стійкості підприємства**

Джерело: [5].

лученими джерелами фінансування діяльності підприємства [4].

У межах формування аналітичного забезпечення управління фінансовою стійкістю підприємства ключову роль відіграє ефективне управління фінансовими ресурсами. Рівень фінансової стійкості значною мірою визначається раціональною структурою активів, збалансованим співвідношенням власного і позикового капіталу, а також узгодженістю між активами підприємства та джерелами їх фінансування. Саме така збалансованість створює передумови для стабільного функціонування підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Результати аналізу фінансової стійкості мають важливе значення для широкого кола користувачів аналітичної інформації. До них належать засновники підприємства, управлінський персонал, інвестори, ділові партнери, фінансові установи та інші зацікавлені сторони. Системне оцінювання фінансової стійкості на основі якісного аналітичного забезпе-

чення дає можливість зовнішнім користувачам оцінити потенційні фінансові можливості підприємства, рівень його надійності та перспективи подальшого розвитку [6].

Водночас одним із ключових завдань аналізу фінансової стійкості є визначення здатності підприємства протистояти впливу різноманітних факторів ризику — як внутрішніх, так і зовнішніх, а також непередбачуваних змін економічного середовища. Результати такого аналізу можуть інтерпретуватися по-різному залежно від інтересів користувачів інформації. Зокрема, власники підприємства (акціонери, інвестори та інші учасники, що формують статутний капітал) зазвичай допускають помірне зростання частки позикового капіталу з метою розширення діяльності та підвищення рентабельності. Натомість кредитори, зокрема банки та постачальники ресурсів, надають перевагу підприємствам із вищою часткою власного капіталу, що свідчить про їхню більшу фінансову надійність і нижчий рівень ризику [7].

У межах формування аналітичного забезпечення управління фінансовою стійкістю підприємства важливим є визначення оптимальних меж її рівня. Недостатній рівень фінансової стійкості створює загрозу втрати платоспроможності, зниження фінансової незалежності та обмежує можливості підприємства щодо фінансування розвитку виробництва і підтримання безперервності господарської діяльності. Водночас надмірна фінансова стійкість також може мати негативні наслідки, оскільки свідчить про неефективне використання ресурсів, зокрема через накопичення надлишкових запасів, резервів чи вільних грошових коштів, що стримує динаміку розвитку підприємства [8].

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища фінансова стійкість підприємства розглядається як складна фінансово-економічна категорія, що характеризується системою взаємопов'язаних абсолютних і відносних показників. Саме ці показники формують основу аналітичного забезпечення управління фінансовою стійкістю та дозволяють оцінити здатність підприємства підтримувати стабільний фінансовий стан у довгостроковій перспективі.

Існуючі методичні підходи до аналізу фінансової стійкості передбачають поетапне проведення аналітичних процедур. Незважаючи на певні відмінності у трактуванні поняття фінансової стійкості та порядку розрахунку окремих показників у наукових джерелах, загалом дослідження здійснюється за логічною послідовністю. Спочатку проводиться загальна оцінка рівня фінансової стійкості підприємства. Далі на основі даних бухгалтерського балансу розраховується система відносних показників, що характеризують структуру капіталу та ступінь фінансової незалежності. Наступним етапом є визначення абсолютних показників, які відображають рівень забезпеченості запасів джерелами їх формування та дозволяють встановити тип фінансової стійкості підприємства. Завершальним етапом виступає аналіз показників, сформованих на основі звіту про фінансові результати, зокрема визначення порогу рентабельності, запасу фінансової міцності та проведення факторного аналізу, що дозволяє поглибити аналітичну оцінку фінансової стійкості підприємства [10].

Схематичне відображення моделі визначення фінансової стійкості підприємства подано на рис. 1.

## ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано підходи до формування комплексного аналітичного забезпечення управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах нестабільного економічного середовища. Встановлено, що традиційні інструменти фінансового аналізу потребують доповнення сучасними прогностичними методами, які дозволяють своєчасно виявляти потенційні ризики, оцінювати альтернативні сценарії розвитку та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень.

Доведено доцільність інтеграції класичних методів оцінювання фінансового стану підприємства з інструментами сценарного моделювання, прогнозування

фінансових показників та системної оцінки ризиків. Такий підхід сприяє формуванню більш цілісної інформаційно-аналітичної бази для прийняття управлінських рішень, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності, високої невизначеності та зростаючих зовнішніх викликів.

Обґрунтовано необхідність формування на підприємствах системи "фінансових буферів", які виконують роль механізму забезпечення фінансової гнучкості та підвищують здатність суб'єктів господарювання адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Використання запропонованого комплексного аналітичного підходу дозволяє підвищити ефективність управління фінансовою стійкістю підприємства, своєчасно реагувати на ризики та забезпечувати стабільність його функціонування у довгостроковій перспективі.

Перспективи подальших досліджень доцільно спрямувати на розроблення прикладних інструментів цифрової аналітики та економіко-математичних моделей прогнозування фінансової стійкості підприємств з урахуванням галузевих особливостей та умов трансформації економічного середовища.

## Література:

1. Бабенко В., Назарова Т. Фінансові потоки підприємств в умовах економічної нестабільності. Економіка та суспільство. 2025. № 74. С. 1—12. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6063> (дата звернення: 09.03.2026).
2. Гайбура Ю. А. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Кам'янець-Подільський: Подільський державний аграрно-технічний університет, 2021. 176 с.
3. Кірсанова В. В., Самсонова В. О. Фінансова діагностика в умовах воєнного стану. Economics: time realities. 2025. № 1 (77). С. 30—37. DOI: 10.15276/ETR.-01.2025.4. <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No1/30.pdf> (дата звернення: 09.03.2026).
4. Лишенко М. О. Аналіз фінансової стійкості підприємства як елементу забезпечення фінансової стабільності його діяльності. Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки. 2018. № 2. С. 49—57. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?Z21ID=&I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&S21P03=-FILA=&S21STR=VchuE\\_2018\\_2\\_9](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=-FILA=&S21STR=VchuE_2018_2_9) (дата звернення: 01.03.2026).
5. Партин Г. О., Папірник С. Я. Забезпечення фінансової стійкості підприємства за умов нестабільності середовища функціонування. Mechanism of an Economic Regulation. 2022. № 3—4 (97—98). С. 129—135.
6. Плиса В. Й. Фінансова стійкість як запорука економічної безпеки підприємства в умовах повоєнного відновлення економіки. Економічний розвиток. 2025. № 54. С. 82—88.
7. Руденко М. В. Управління фінансовою стійкістю підприємств в умовах війни. Теорія та практика сучасних інноваційних систем. 2024. № 4 (6). С. 121—126.
8. Румик І. І. Діагностика фінансової стійкості малих підприємств у контексті економічного механізму розвитку. Економіка та підприємництво. 2025. № 5. С. 21—35. DOI: 10.32702/2307-2105.2025.5.21.

9. Рябчук О. В. Аудит фінансової стійкості підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2025, № 73. С. 1—12, URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5791> (дата звернення: 01.03.2026).

10. Самсонова В. О. Фінансова діагностика в умовах воєнного стану. Economics: time realities. 2025. № 1. С. 30—37, URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No1/30.pdf> (дата звернення: 01.03.2026).

11. Халатур С. М., Павлова Г. Є., Рудакова В. Ю., Матвійчук Є. Д. Методичні аспекти управління фінансовою стійкістю аграрних підприємств в умовах їх діджиталізації. Агросвіт. 2021. № 21—22. С. 19—26. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.21.19>

12. Черен І. М. Управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах турбулентності економічного середовища. Вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. Економічні науки. 2025. С. 45—54.

#### References:

1. Babenko, V. and Nazarova, T. (2025), "Financial flows of enterprises in conditions of economic instability", *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 74, pp. 1—12, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6063> (Accessed 9 March 2026).

2. Haibura, Yu.A. (2021), *Finansovyi analiz* [Financial analysis], Podil's'kyi derzhavnyi ahrarno-tekhnichnyi universytet, Kam'ianets'-Podil's'kyi, Ukraine.

3. Kirsanova, V.V. and Samsonova, V.O. (2025), "Financial diagnostics in conditions of martial law", *Economics: time realities*, [Online], vol. 1, no. 77, pp. 30-37, available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No1/30.pdf> (Accessed 1 March 2026). DOI: 10.15276/ETR.01.2025.4.

4. Lyshenko, M.O. (2018), "Analysis of financial stability of the enterprise as an element of ensuring financial stability of its activity", *Visnyk Cherkas'koho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, [Online], vol. 2, pp. 49-57, available at: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?Z21ID=&I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=1-0&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&S21P03=FILEA=&S21STR=VchuE\\_2018\\_2\\_9](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=1-0&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILEA=&S21STR=VchuE_2018_2_9) (Accessed 9 March 2026).

5. Partyn, H.O. and Papirnyk, S.Ya. (2022), "Ensuring financial stability of the enterprise in conditions of instability of the functioning environment", *Mechanism of Economic Regulation*, vol. 3—4 (97—98), pp. 129—135.

6. Plysa, V.Y. (2025), "Financial stability as a guarantee of economic security of the enterprise in conditions of post-war economic recovery", *Ekonomichni rozvytok*, vol. 54, pp. 82—88.

7. Rudenko, M.V. (2024), "Management of financial stability of enterprises in conditions of war", *Teoriia ta praktyka suchasnykh innovatsiinykh system*, vol. 4 (6), pp. 121—126.

8. Romyk, I.I. (2025), "Diagnostics of financial stability of small enterprises in the context of the economic mechanism of development", *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 5, pp. 21—35. DOI: 10.32702/2307-2105-2025.5.21.

9. Riabchuk, O.V. (2025), "Audit of financial stability of enterprises in conditions of martial law", *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 73, pp. 1—12. available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5791> (Accessed 1 March 2026).

10. Samsonova, V.O. (2025), "Financial diagnostics under martial law", *Economics: time realities*, [Online], vol. 1, pp. 30—37, available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No1/30.pdf> (Accessed 1 March 2026).

11. Khalatur, S.M., Pavlova, H.Ye., Rudakova, V.Yu. and Matviichuk, Ye.D. (2021), "Methodical aspects of managing financial stability of agricultural enterprises in conditions of their digitalization", *Ahrosvit*, vol. 21—22, pp. 19—26. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792-2021.21.19>

12. Cheren, I.M. (2025), "Management of financial stability of the enterprise in conditions of turbulence of the economic environment", *Visnyk Volyn's'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky. Ekonomichni nauky*, pp. 45—54.

*Отримано редакцією журналу / Received: 09. 03.26*

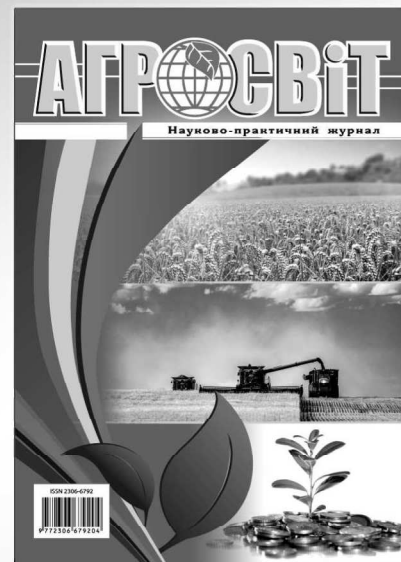
*Процеженовано / Revised: 14. 03.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26*

# 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. Ю. Ємельянов,  
д. е. н., професор, професор кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Національний університет "Львівська політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1743-1646>  
Т. О. Петрушка,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Національний університет "Львівська політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2005-5573>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.80

# ВПЛИВ ПОЛІТИКИ РОЗПОДІЛУ ПРИБУТКУ НА РІВЕНЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУР

O. Yemelyanov,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department  
of Business Economics and Investment, Lviv Polytechnic National University  
T. Petrushka,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of Business Economics and Investment, Lviv Polytechnic National University

## IMPACT OF PROFIT DISTRIBUTION POLICY ON THE LEVEL AND EFFICIENCY OF DIVERSIFICATION OF INVESTMENT ACTIVITIES OF BUSINESS STRUCTURES

**Мета цього дослідження полягала в оцінюванні впливу політики розподілу прибутку на рівень та ефективність диверсифікації інвестиційної діяльності бізнес-структур. Здійснено групування типів політики розподілу чистого фінансового результату бізнес-структур за співвідношенням між споживанням та нагромадженням, а також за співвідношенням між величиною прибутку та іншими джерелами інвестування. Крім того, згруповано типи політики розподілу інвестицій між окремими одиницями бізнесу бізнес-структури (напрямами інвестування, інвестиційними проєктами) за ступенем врахування наслідків інвестування та за врахуванням ризику інвестиційної діяльності. З метою оцінювання впливу політики розподілу прибутку бізнес-структур на рівень та результативність диверсифікації їх інвестиційної діяльності було сформовано вибірку з 58 компаній західного регіону України. Проведене емпіричне дослідження показало, зокрема, що політика розподілу прибутку досліджуваних бізнес-структур безпосередньо вплинула на рівень їх диверсифікації. Також наявним є опосередкований вплив зазначеної політики (при здійсненні розподілу інвестицій на рівні окремих бізнес-одиниць) на ефективність диверсифікації.**

**At present, the level of investment activity of many Ukrainian enterprises is low. The reasons that restrain this activity include a significant level of investment risk. Among the tools for reducing this risk, diversification of investment activity of business structures can play an important role. Its level and results are determined by many factors, including the conditions for financing investment activity.**

*One of the main sources of such financing is the part of the profit of business entities that is directed to investment. Therefore, there is a need to assess the impact of profit distribution policy on the level and effectiveness of diversification of investment activity of business structures. The purpose of this study was to conduct such an assessment. The types of policies for distributing the total net financial result of business structures were grouped according to the ratio between consumption and accumulation, as well as the ratio between the amount of profit and other sources of investment. In addition, the types of investment distribution policies between individual business units of a business structure (investment areas, investment projects) are grouped by the degree of consideration of the consequences of investment and taking into account the risk of investment activity. Indicators are provided for assessing the level and economic efficiency of diversification of investment activities of business structures. In order to assess the impact of the profit distribution policy of business structures on the level and effectiveness of diversification of their investment activities, a sample of 58 companies in the western region of Ukraine was formed. The empirical study showed, in particular, that the profit distribution policy of the studied business structures directly affected the level of their diversification. There is also an indirect impact of the specified policy (when distributing investment resources at the level of individual business units of the studied business structures) on the economic efficiency of diversification. The statistical significance of the specified dependencies was confirmed by applying the method of variance analysis.*

*Ключові слова: диверсифікована бізнес-структура, інвестиційна діяльність, диверсифікація, розподіл прибутку, прибутковість.*

*Key words: diversified business structure, investment activity, diversification, profit distribution, profitability.*

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

Одним з основних завдань, які постають перед економікою України у сучасних умовах господарювання, є підвищення темпів економічного зростання. Забезпечення такого підвищення потребує, серед іншого, активізації інвестиційної діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання. Водночас, рівень інвестиційної активності багатьох українських підприємств на теперішній час не є достатньо високим. До причин, які стримують цю активність, належить значний рівень ризику інвестиційної діяльності. Серед інструментів зниження цього ризику важливу роль може відігравати диверсифікація інвестиційної діяльності бізнес-структур. Її рівень та результати визначаються багатьма чинниками, зокрема умовами фінансування інвестиційної діяльності. Одним з головних джерел такого фінансування виступає частина прибутку суб'єктів підприємництва, яка спрямовується в інвестування. Тому постає необхідність оцінювання впливу політики розподілу прибутку на рівень та ефективність диверсифікації інвестиційної діяльності бізнес-структур.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанню оцінювання та управління диверсифікацією діяльності суб'єктів підприємництва присвячено значну кількість наукових праць. Значний внесок у вирішення цього питання зробили, зокрема, такі вчені, як К. Гарбазій [1], А. Діченко [2], Х. Залуцька [3], О. Коломицева [4], В. Лагодієнко [5], Н. Павленчик [6], Н. Польова [7], О. Старовойтов [8], С. Степаненко [9], С.

Тульчинська [10], В. Храпач [11], В. Шльончак [12] та ін. Цими та іншими науковцями визначено сутність та напрями диверсифікації господарської, у тому числі — інвестиційної, діяльності, запропоновано науково обґрунтований інструментарій оцінювання наслідків провадження диверсифікації на підприємствах та розроблено дієві механізми вдосконалення управління нею. Водночас, вплив окремих чинників на рівень та ефективність диверсифікації інвестиційної діяльності компаній на теперішній час не є повністю виявленим та оціненим. Зокрема, це стосується і такого чинника як політика розподілу прибутку бізнес-структур. Оскільки існують підстави вважати, що вплив зазначеного чинника є достатньо суттєвим, виникає необхідність проведення окремого дослідження, присвяченого оцінюванню цього впливу.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є оцінювання впливу політики розподілу прибутку на рівень та ефективність диверсифікації інвестиційної діяльності бізнес-структур.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Політика розподілу прибутку бізнес-структур за певних умов може справляти досить значний вплив на рівень їх інвестиційної активності. Зокрема, це відбувається у разі низької доступності зовнішніх джерел фінансування інвестиційної діяльності. Водночас, вплив політики розподілу прибутку суб'єктів підприємництва на рівень диверсифікації зазначеної діяльності не є таким очевидним. Виявлення цього впливу потребує, насамперед, виділення окремих типів політики розподілу прибутку бізнес-структур. При цьому доречно виокре-

мити чотири рівня такого розподілу, а саме — розподіл чистого фінансового результату бізнес-структури, а також розподіл частини цього результату, спрямованого на нагромадження (разом з інвестиціями, отриманими з інших джерел коштів) відповідно: між окремими одиницями бізнесу бізнес-структури, між окремими напрямками за кожною одиницею бізнесу бізнес-структури та у межах кожного напрямку інвестування за кожною одиницею бізнесу бізнес-структури (рис. 1).

Своєю чергою, варто виділити два способи групування типів політики розподілу загального чистого фінансового результату бізнес-структури — за співвідношенням між споживанням та нагромадженням (політика пріоритету споживання перед нагромадженням, збалансована політика, політика пріоритету нагромадження перед споживанням) та за співвідношенням між величиною прибутку та іншими джерелами інвестування (політика формування інвестиційних ресурсів бізнес-структури переважно за рахунок реінвестування її прибутку, збалансована політика, політика формування інвестиційних ресурсів бізнес-структури переважно за рахунок інших джерел) (табл. 1).



**Рис. 1. Багаторівнева модель розподілу прибутку бізнес-структури**

Джерело: розроблено авторами.

Стосовно ж групування типів політики розподілу інвестицій між окремими одиницями бізнесу бізнес-структури (напрямами інвестування, інвестиційними проектами), то доцільно виділити дві головні ознаки такого

**Таблиця 1. Групування типів політики розподілу чистого фінансового результату бізнес-структури**

| Ознаки групування типів політики розподілу прибутку бізнес-структури       | Типи політики розподілу прибутку бізнес-структури                                                           | Короткий зміст типів політики розподілу прибутку бізнес-структури                                          |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| За співвідношенням між споживанням та нагромадженням                       | Політика пріоритету споживання перед нагромадженням                                                         | Основна частина чистого прибутку спрямовується на споживання та на інші неінвестиційні цілі                |
|                                                                            | Збалансована політика                                                                                       | Частки прибутку, які спрямовуються відповідно на споживання та нагромадження, є приблизно однаковими       |
|                                                                            | Політика пріоритету нагромадження перед споживанням                                                         | Основна частина чистого прибутку спрямовується на інвестування                                             |
| За співвідношенням між величиною прибутку та іншими джерелами інвестування | Політика формування інвестиційних ресурсів бізнес-структури переважно за рахунок реінвестування її прибутку | Основна частина інвестицій бізнес-структури здійснюється за рахунок її прибутку                            |
|                                                                            | Збалансована політика                                                                                       | Частки інвестицій, які фінансуються за рахунок прибутку та за рахунок інших джерел, є приблизно однаковими |
|                                                                            | Політика формування інвестиційних ресурсів бізнес-структури переважно за рахунок інших джерел               | Основна частина інвестицій бізнес-структури здійснюється за рахунок інших джерел коштів                    |

Джерело: розроблено авторами.

**Таблиця 2. Групування типів політики розподілу інвестицій між окремими одиницями бізнесу бізнес-структури (напрямами інвестування, інвестиційними проєктами)**

| Ознаки групування типів політики розподілу інвестицій  | Типи політики розподілу інвестицій                                                                                                                         | Короткий зміст типів політики розподілу інвестицій                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| За ступенем врахування наслідків інвестування          | Політика неврахування наслідків інвестування або врахування її стосовно обмеженої кількості бізнес-одиниць (напрямів інвестування, інвестиційних проєктів) | При обґрунтуванні розподілу інвестицій між бізнес-одиницями (напрямами інвестування, інвестиційними проєктами) не враховується можливість впливу інвестування на усі або більшість таких одиниць (напрями інвестування, інвестиційні проєкти), зокрема не враховується можливий синергетичний ефект від вкладення інвестицій |
|                                                        | Політика врахування наслідків інвестування для усіх або для більшості бізнес-одиниць (напрямів інвестування, інвестиційних проєктів)                       | При обґрунтуванні розподілу інвестицій між бізнес-одиницями (напрямами інвестування, інвестиційними проєктами) враховується можливість впливу інвестування на усі або більшість таких одиниць (напрями інвестування, інвестиційні проєкти)                                                                                   |
| За ступенем врахування ризику інвестиційної діяльності | Політика неврахування ризику інвестиційної діяльності                                                                                                      | При обґрунтуванні розподілу інвестицій між бізнес-одиницями (напрямами інвестування, інвестиційними проєктами) критерієм виступає максимум величини фінансових результатів, а чинник ризику не враховується                                                                                                                  |
|                                                        | Політика врахування ризику інвестиційної діяльності                                                                                                        | При обґрунтуванні розподілу інвестицій між бізнес-одиницями (напрямами інвестування, інвестиційними проєктами) критерієм виступає оптимізація співвідношення між величиною фінансових результатів та ступенем ризикованості інвестиційної діяльності                                                                         |

Джерело: розроблено авторами.

групування — за ступенем врахування наслідків інвестування та за врахуванням ризику інвестиційної діяльності (табл. 2).

З метою оцінювання впливу політики розподілу прибутку бізнес-структур на рівень та результативність диверсифікації їх інвестиційної діяльності було сформовано вибірку з 58 будівельних компаній західного регіону України. Значна частина цих компаній виявилися диверсифікованими, тобто, окрім виробництва будівельних робіт, здійснювали ще один або декілька видів діяльності, зокрема виготовлення будівельних матеріалів.

Для визначення рівня диверсифікації досліджуваних суб'єктів господарювання було використано два показники, а саме — кількість бізнес-одиниць у відповідного суб'єкта (тобто кількість відокремлених на-

прямів економічної діяльності) та ступінь рівномірності диверсифікації. Останній показник визначався коефіцієнтом варіації за середнім квадратичним відхиленням часток чистого доходу певної бізнес-структури за відокремленими напрямами її економічної діяльності. Чим більшим є значення цього коефіцієнта, тим меншим є рівень диверсифікації у відповідній компанії.

Проведені розрахунки за даними за 2024 рік показали, що рівень диверсифікації є більшим у тих бізнес-структур, які провадили політику пріоритету нагромадження перед споживанням. Водночас, тип політики за співвідношенням між величиною прибутку та іншими джерелами інвестування не справляє суттєвого впливу на рівень диверсифікації досліджуваних бізнес-структур (табл. 3).

**Таблиця 3. Показники рівня диверсифікації досліджуваних суб'єктів господарювання залежно від обраних типів політики розподілу чистого фінансового результату**

| Типи політики розподілу прибутку за співвідношенням між споживанням та нагромадженням | Типи політики розподілу прибутку за співвідношенням між його величиною прибутку та іншими джерелами інвестування | Кількість бізнес-структур | Середня кількість бізнес-одиниць у розрахунку на одну бізнес-структуру | Середній за бізнес-структурами рівень рівномірності диверсифікації |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Політика пріоритету споживання перед нагромадженням                                   | Політика формування інвестиційних ресурсів бізнес-структури переважно за рахунок реінвестування її прибутку      | 16                        | 1,4                                                                    | 0,47                                                               |
|                                                                                       | Політика формування інвестиційних ресурсів бізнес-структури переважно за рахунок інших джерел                    | 20                        | 1,5                                                                    | 0,52                                                               |
| Політика пріоритету нагромадження перед споживанням                                   | Політика формування інвестиційних ресурсів бізнес-структури переважно за рахунок реінвестування її прибутку      | 10                        | 2,3                                                                    | 0,34                                                               |
|                                                                                       | Політика формування інвестиційних ресурсів бізнес-структури переважно за рахунок інших джерел                    | 12                        | 2,6                                                                    | 0,29                                                               |

Джерело: розраховано авторами.

На подальшому етапі досліджень було відібрано ті досліджувані бізнес-структури, які провадили диверсифікацію своєї діяльності. Проведені розрахунки за даними за 2022—2025 рр. показали, що більш високою прибутковістю характеризуються ті досліджувані диверсифіковані бізнес-структури, які провадили політику врахування наслідків інвестування для усіх або для більшості одиниць бізнесу та враховували ризик інвестиційної діяльності (табл. 4).

Необхідно відзначити, що справедливості описаних вище залежностей було підтверджено застосуванням методу дисперсійного аналізу. Використання цього методу показало статистичну значимість таких залежностей.

Таким чином, проведене дослідження показало, що політика розподілу прибутку досліджуваних бізнес-структур безпосередньо вплинула на рівень диверсифікації їхньої інвестиційної діяльності. Також наявним є опосередкований вплив зазначеної політики (при здійсненні розподілу інвестицій на рівні окремих бізнес-одиниць) на ефективність диверсифікації.

## ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Доречно виокремити чотири рівня розподілу прибутку бізнес-структур, а саме: розподіл чистого фінансового результату бізнес-структур, а також розподіл частини цього результату, спрямованого на нагромадження (разом з інвестиціями, отриманими з інших джерел коштів) відповідно: між окремими одиницями бізнесу бізнес-структури, між окремими напрямками за кожною одиницею бізнесу бізнес-структури та у межах кожного напрямку інвестування за кожною одиницею бізнесу бізнес-структури.

Своєю чергою, варто виділити два способи групування типів політики розподілу загального чистого фінансового результату бізнес-структури — за співвідношенням між споживанням та нагромадженням (політика пріоритету споживання перед нагромадженням, збалансована політика, політика пріоритету нагромадження перед споживанням) та за співвідношенням між величиною прибутку та іншими джерелами інвестування (політика формування інвестиційних ресурсів бізнес-структури переважно за рахунок реінвестування її прибутку, збалансована політика, політика формування інвестиційних ресурсів бізнес-структури переважно за рахунок інших джерел). Стосовно ж групування типів політики розподілу інвестицій між окремими одиницями бізнесу бізнес-структури (напрямами інвестування, інвестиційними проектами), то доцільно виділити дві головні ознаки такого групування — за ступенем врахування наслідків

**Таблиця 4. Середні показники прибутковості диверсифікованих бізнес-структур залежно від обраних типів політики розподілу інвестицій між окремими одиницями бізнесу бізнес-структури**

| Типи політики розподілу інвестицій за ступенем врахування наслідків інвестування                                | Типи політики розподілу інвестицій за ступенем врахування ризику інвестиційної діяльності | Кількість бізнес-структур | Середня впродовж 2023 – 2025 рр. прибутковість продукції, яку виробляють бізнес-структури | Середня впродовж 2023 – 2025 рр. прибутковість сукупних активів бізнес-структур |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Політика неврахування наслідків інвестування або їхнього врахування лише для обмеженої кількості бізнес-одиниць | Політика неврахування ризику інвестиційної діяльності                                     | 11                        | 0,051                                                                                     | 0,043                                                                           |
|                                                                                                                 | Політика врахування ризику інвестиційної діяльності                                       | 8                         | 0,070                                                                                     | 0,062                                                                           |
| Політика врахування наслідків інвестування для усіх або для більшості одиниць бізнесу                           | Політика неврахування ризику інвестиційної діяльності                                     | 9                         | 0,082                                                                                     | 0,073                                                                           |
|                                                                                                                 | Політика врахування ризику інвестиційної діяльності                                       | 10                        | 0,094                                                                                     | 0,086                                                                           |

Джерело: розраховано авторами.

інвестування та за врахуванням ризику інвестиційної діяльності.

З метою оцінювання впливу політики розподілу прибутку бізнес-структур на рівень та результативність диверсифікації їх інвестиційної діяльності було сформовано вибірку з 58 будівельних компаній західного регіону України. Проведені розрахунки за даними за 2024 рік показали, що рівень диверсифікації є більшим у тих бізнес-структур, які провадили політику пріоритету нагромадження перед споживанням. Водночас, тип політики за співвідношенням між величиною прибутку та іншими джерелами інвестування не справляє суттєвого впливу на рівень диверсифікації досліджуваних бізнес-структур. Також розрахунки, виконані за даними за 2022—2025 рр., показали, що більш високою прибутковістю характеризуються ті досліджувані диверсифіковані бізнес-структури, які провадили політику врахування наслідків інвестування для усіх або для більшості одиниць бізнесу та враховували ризик інвестиційної діяльності.

Подальші дослідження потребують розгляду більш низьких рівнів розподілу інвестиційних ресурсів бізнес-структур, а саме — розподілу цих ресурсів між окремими напрямками за кожною одиницею бізнесу бізнес-структури та у межах кожного напрямку інвестування за кожною одиницею бізнесу бізнес-структури.

### Література:

- Гарбажій К., Печка С., Дарушин О. Стратегічні засади фінансового забезпечення диверсифікації аграрних підприємств. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2024. № 8 (198). С. 32—43. <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.08.03>
- Діченко А. Маркетингові стратегії диверсифікації при виході продукту на глобальні ринки. Економічний простір. 2025. № 201. С. 57—60. <https://doi.org/10.30838/EP.201.57-60>

3. Залуцька Х. Я., Назар З. С. Класифікація диверсифікованих підприємств у контексті сучасних економічних реалій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. №. 18. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15601694>

4. Коломицева О. В., Опаленко А. М. Стратегія диверсифікації виробництва як інструмент інноваційного розвитку підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. №. 50. С. 102—114. <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/2477>

5. Лагодієнко В., Денисюк Т., Печка С. Теоретичне обґрунтування оцінювання ефективності диверсифікації виробництва аграрного підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. №. 2. С. 100—106. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.100.106>

6. Павленчик Н. Ф. Економічний розвиток аграрних підприємств на засадах диверсифікації їх діяльності. *Економіка АПК*. 2019. №. 2. С. 57—66. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201902057>

7. Польова Н. М., Молчанов Ю. В., Гнатик Б. А. Формування інвестиційної та інноваційної діяльності організації. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2024. №. 30. С. 66—70. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313039>

8. Старовойтов О. Управління стратегіями диверсифікації для забезпечення резильєнтності підприємства електронної комерції. *Економіка та суспільство*. 2024. №. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-156>

9. Степаненко С. В. Диверсифікація джерел інклюзивного інвестування аграрних бізнес суб'єктів. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. №. 16. С. 175—184. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.23>

10. Тульчинська С. О., Чорний Б. П. Диверсифікація джерел залучення інвестиційних ресурсів у підприємства розподілення електроенергії. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2017. №. 14. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.14.-2017.108726>

11. Храпач В., Пілецька С. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства в післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. №. 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-23>

12. Шльончак В. Диверсифікація інвестиційного портфеля банку: адаптивна модель управління в умовах фінансової волатильності. *Галицький економічний вісник*. 2025. Т. 94. №. 3. С. 91—101. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2025.03.091](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.091)

#### References:

1. Garbzhii, K. Piechka, S. and Darushyn, O. (2024), "Strategic foundations of financial support for the diversification of agricultural enterprises", *Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt*, vol. 8 (198), pp. 32—43. <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.-08.03>

2. Dichenko, A. (2025), "Marketing diversification strategies when launching a product on global markets", *Ekonomichniy prostir*, vol. 201, pp. 57—60. <https://doi.org/10.30838/EP.201.57-60>

3. Zalutska, Kh.Ya. and Nazar, Z.S. (2025), "Classification of diversified enterprises in the context of modern economic realities", *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, vol. 18. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15601694>

4. Kolomytseva, O.V. and Opalenko, A.M. (2018), "Production diversification strategy as a tool for innovative development of the enterprise", *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 50, pp. 102—114, available at: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/2477> (Accessed 25 Feb 2026).

5. Lahodiienko, V. Denysuk, T. and Piechka, S. (2022), "Theoretical justification for evaluating the effectiveness of production diversification of an agricultural enterprise", *Innovation and Sustainability*, vol. 2, pp. 100—106. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.100.106>

6. Pavlenchuk, N.F. (2019), "Economic development of agricultural enterprises on the basis of diversification of their activities", *Ekonomika APK*, vol. 2, pp. 57—66. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.-201902057>

7. Polova, N.M. Molchanov, Yu.V. and Hnatyk, B.A. (2024), "Formation of investment and innovation activities of the organization", *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskyi politekhnichnyi instytut"*, vol. 30, pp. 66—70. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313039>

8. Starovoitov, O. (2024), "Management of diversification strategies to ensure the resilience of an e-commerce enterprise", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-156>

9. Stepanenko, S.V. (2023), "Diversification of sources of inclusive investment for agricultural business entities", *Tavriyskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika*, vol. 16, pp. 175—184. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.23>

10. Tulchynska, S.O. and Chorniy, B.P. (2017), "Diversification of sources of attracting investment resources into electricity distribution enterprises", *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskyi politekhnichnyi instytut"*, vol. 14. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.-14.2017.108726>

11. Khrapach, V. and Piletska, S. (2023), "Diversification as a method of increasing the economic efficiency of the enterprise in the post-war period", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-23>

12. Shlionchak, V. (2025), "Bank investment portfolio diversification: adaptive management model in conditions of financial volatility", *Halytskyi ekonomichniy visnyk*, vol. 94 (3), pp. 91—101. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2025.03.091](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.091)

*Отримано редакцією журналу / Received: 10. 03.26*

*Процеженовано / Revised: 14. 03.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26*

М. М. Ігнатенко,  
д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки,  
Університет Григорія Сковороди в Переяславі  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-8626-4624>  
Л. О. Марміль,  
д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту,  
Університет Григорія Сковороди в Переяславі  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-0880-524X>  
О. М. Паламарчук,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки,  
Університет Григорія Сковороди в Переяславі  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3267-0917>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.86

# РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ І ТЕХНОЛОГІЙ МАРКЕТИНГУ В СИСТЕМІ ЦИФРОВОГО БІЗНЕСУ НА РИНКУ ВЕТЕРИНАРНИХ ПРОДУКТІВ І ПОСЛУГ

М. Ihnatenko,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics,  
Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav  
L. Marmul,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management,  
Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav  
O. Palamarchuk,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, ,  
Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

## DEVELOPMENT OF INNOVATIVE MARKETING STRATEGIES AND TECHNOLOGIES IN THE DIGITAL BUSINESS SYSTEM IN THE VETERINARY PRODUCTS AND SERVICES MARKET

**У статті визначено структуру, основні системні складові та напрями розвитку цифрового бізнесу, виявлено основні його проблеми на ринку ветеринарних продуктів і послуг. Це дозволило обґрунтувати імплементацію інноваційних стратегій і технологій маркетингу для вирішення проблем та підвищення ефективності й конкурентоспроможності цифрового бізнесу на засадах подальшої діджиталізації, використання інформаційних технологій, штучного інтелекту, соціальних мереж. Встановлено, що стратегії маркетингу стосуються загальних перспектив та пріоритетів довгострокового розвитку цифрового бізнесу у сфері виробництва й реалізації ветеринарних препаратів, супутніх товарів для тварин, лікувальних кормів і домішок; у сфері надання послуг з лікування, вакцинації, профілактики у тваринництві й домашньому господарстві, а також грумінгу, вихову, тимчасовій перетримці у домашньому господарстві; у сфері контролю, перевірки готової для реалізації тваринницької продукції на споживчих ринках, для переробки, відправки за кордон; у сфері надання сертифікатів та інших документів для переміщення тварин. Інноваційні технології маркетингу їх забезпечення розуміються як цифрові платфор-**

ми, застосунки; програми діджиталізації діяльності, веб сторінки ветеринарних закладів; інформаційні технології доступу до препаратів і послуг, базових рекомендацій в мережі Інтернет у режимі 24/7; використання соціальних мереж, окремих блогів тощо для поширення ідей гуманізації в сфері тваринництва. Також це всебічна реклама онлайн. В сукупності, назване відповідає основним трендам розвитку цифрового бізнесу на ринку ветеринарних продуктів і послуг (цифровізація, гуманізація, підвищення репутації).

*In the context of social trends towards the socialisation of all types of activities, humane treatment of animals, and improving the quality and balance of food supplies to the population, the importance of veterinary product and service markets, and digital business in particular, is growing. This is facilitated by the significant potential of the digital economy and the digital innovations and solutions it offers. It is also the widespread use of e-commerce and mobile commerce, which requires new strategies and technologies to support them. On the other hand, in the context of war, the dangers of temporary occupation and de-occupation of significant territories, only online services can save the day. The article defines the structure, main system components and directions of digital business development, and identifies its main problems in the veterinary products and services market. This made it possible to justify the implementation of innovative marketing strategies and technologies to solve problems and increase the efficiency and competitiveness of digital business based on further digitisation, the use of information technologies, artificial intelligence, and social networks. It has been established that marketing strategies relate to the general prospects and priorities for the long-term development of digital business in the field of production and sale of veterinary drugs, related products for animals, therapeutic feeds and additives; in the field of providing services for treatment, vaccination, prevention in animal husbandry and domestic farming, as well as grooming, walking, and temporary boarding in domestic farming; in the field of control and inspection of livestock products ready for sale on consumer markets, for processing, and for shipment abroad; in the field of providing certificates and other documents for the movement of animals. Innovative marketing technologies for their provision are understood as digital platforms, applications; programmes for the digitisation of activities, websites of veterinary institutions; information technologies for access to medicines and services, basic recommendations on the Internet 24/7; the use of social networks, individual blogs, etc. to spread ideas of humanisation in the field of animal husbandry. It also includes comprehensive online advertising. Taken together, this corresponds to the main trends in the development of digital business in the market for veterinary products and services (digitalisation, humanisation, reputation enhancement).*

*Ключові слова: цифровий бізнес, ринок, ветеринарні продукти і послуги, стратегії, технології, маркетинг, інноваційні, діджиталізація, цифрові застосунки, платформи, онлайн реклама, тренди, гуманізація.*

*Key words: digital business, market, veterinary products and services, strategies, technologies, marketing, innovation, digitalisation, digital applications, platforms, online advertising, trends, humanisation.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах суспільних трендів на соціалізацію всіх видів діяльності, гуманітарне поводження з тваринами, підвищення якості й збалансованості продовольчого забезпечення населення зростає значення ринків ветеринарних продуктів і послуг та їх цифрового бізнесу зокрема. Цьому сприяє значний потенціал цифрової економіки, цифрових інновацій і рішень, які вона пропонує. Також це повсюдне по-

ширення електронної й мобільної комерції, яке вимагає нових стратегій і технологій їх забезпечення. З іншої сторони, в умовах війни, небезпек тимчасової окупації й деокупації значних територій тільки послуги онлайн можуть врятувати ту або іншу ситуацію.

Використання інноваційних стратегій і технологій цифрового бізнесу у ветеринарії має виняткове значення для розвитку галузей тваринництва, великих



спеціалізованих тваринницьких комплексів і підприємств, малих і середніх фермерських господарств, селянських і домашніх господарств. Воно направлено на всебічне підвищення продуктивності тваринництва й птахівництва, конкурентоспроможності на продовольчих ринках. Маркетингові стратегії й технології цифрового бізнесу мають важливе значення для відкриття нових каналів збуту й логістики тваринницької продукції в інші країни, на вітчизняних продовольчих ринках. Це свідчить про актуальність, своєчасність, теоретичну й практичну значимість їх досліджень.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Необхідно зазначити, що проблеми розвитку тваринництва та супутніх галузей, як от кормовиробництва, зооінженерії, годівлі й кормових раціонів, ветеринарії значно менше досліджені у вітчизняній аграрній економічній науці, економіці аграрних підприємств, ніж рослинництва. Це пояснюється різким скороченням галузі з початку 90-х років минулого століття.

Через поспішні аграрні реформи, відкритість зовнішніх ринків для експорту, зростання імпорту дешевої курятини, відсутність належного контролю за дотриманням сівозмін зернові й технічні культури виявилися найбільш маржинальними й забезпечували швидкі й великі прибутки. Це спричинило деформацію галузевої структури агросфери, а в сучасних умовах війни й невизначеності призвело до відсутності надійних і великих ринків збуту всередині країни. Тому розвиток тваринництва й поглиблена переробка сільськогосподарської сировини якраз і забезпечують їх.

Необхідно зазначити, що питання розвитку тваринництва, його ветеринарного обслуговування було предметом вивчення Н. Аверчевої, Т. Кіщак, М. Місюка, Т. Мостенської, І. Топіхи. Ветеринарну діяльність та ринок ветеринарних послуг досліджували Я. Аранчій, О. Круковська, В. Топіха. Розвиток маркетингових стратегій і технологій аграрних підприємств на інноваційних засадах обґрунтовували О. Зоря, М. Ігнатенко, О. Луцій,

Л. Мармуть, О. Паламарчук, В. Писаренко, І. Романюк. Проте теоретичні та практичні аспекти ринку ветеринарних продуктів і послуг як самостійний предмет досліджень, його цифрового бізнесу та маркетингових технологій і стратегій розвитку вимагають поглиблених розробок.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є всебічне дослідження сучасної структури, виявлення особливостей і проблем ринку ветеринарних продуктів і послуг, встановлення значимості цифрового бізнесу в його функціонуванні та розвитку, обґрунтування інноваційних стратегій й технологій маркетингу у процесах удосконалення, підвищення ефективності й конкурентоспроможності.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ринок ветеринарних продуктів і послуг охоплює велику сукупність послуг та продуктів. До послуг належать діагностика й лікування тварин, профілактика захворювань, протиепідеміологічна діяльність, персональне ведення домашніх тварин; контроль і сертифікація готової продукції; видання сертифікатів для супроводу переміщення тварин; продажі лікарських та інших препаратів, лікувальних кормів тощо. Продукти представлені лікувальними та іншими препаратами, лікувальними кормами, супутніми товарами для тварин. Незважаючи на загрози і втрати війни, ринок та його цифровий бізнес досить активно розвивається й слідує світовим тенденціям.

Насамперед, це означає зростання номенклатури, якості, швидкості надання й вартості послуг. Також йдеться про зростання престижу ветеринарних професій і зарплат відповідних фахівців, а також підвищення інноваційності й всебічну цифровізацію. Подібні висновки представлені у наукових працях О. Кручиненко, В. Лисянського, Т. Устік, інших науковців [1–3]. Все більшого наповнення набуває й структура ринку ветеринарних продуктів і послуг та його цифрового бізнесу (Рис. 1).

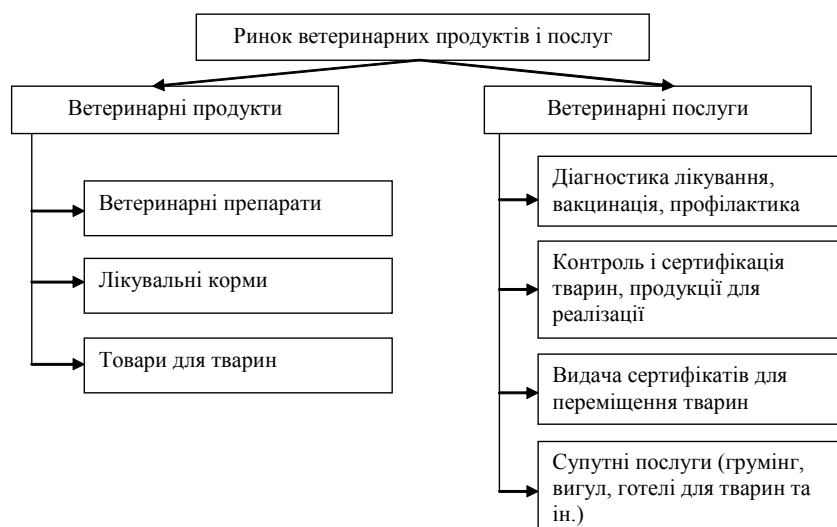


Рис. 1. Структура ринку ветеринарних продуктів і послуг

Його структуру формують державні ветеринарні установи, приватні ветеринарні клініки, ветеринарні аптеки, підприємства з виробництва ветпрепаратів. Послуги охоплюють не лише діагностику, профілактику, лікування й оперативні втручання в організми тварин, але й ліцензування діяльності державними органами, видачу супровідних документів для перевезень тварин, амбулаторне обслуговування. Останнє передбачає, на думку О. Круковської, Я. Аранчій, наявність постійних або періодичних контактів з замовниками, ведення великої кількості записів [4]. Тому велике значення має впровадження цифрових інновацій, роботи в сфері онлайн, електронної та мобільної комерції.

Внаслідок війни значних втрат зазнало тваринництво. Йдеться про поголів'я тварин всіх видів. Внаслідок воєнних дій та окупації скоротилася популяція диких тварин і птахів, кількість домашніх тварин. Це призвело до зростання конкуренції між ветеринарними установами й фахівцями як юридичними особами. Через постійні обстріли, особливо на територіях поблизу бойового зіткнення, деокупованих, прикордонних з росією існують значні небезпеки й загрози для надання ветеринарних послуг та функціонування їх ринку загалом. Ризики війни впливають і на виробництво та поставки вітчизняних ветеринарних препаратів.

Наразі, оговтавшись після двох перших років воєнного стану, у 2024—2025 рр. та на початок 2026 р. функціонування та розвиток ринку ветеринарних послуг супроводжують великі трансформаційні зміни. Вони спричинені необхідністю подальшої адаптації до умов воєнного стану, євроінтеграційним поступом галузі, агросектору, національного господарства й країни загалом. З іншої сторони, необхідно, на думку М. Ігнатенка, І. Романюк, всебічно скористатися інноваційними можливостями удосконалення, які надає цифрова економіка, а саме діджиталізації, інформаційних і біотехнологій, штучного інтелекту тощо [5—6].

Останнє передбачає використання особливих маркетингових стратегій і технологій розвитку цифрового бізнесу на ринку ветеринарних послуг. Маркетингові стратегії розуміються як довгострокові плани, спрямовані на бізнес-цілі (що, кому, чому і навіщо продавати). Маркетингові технології або MarTech означають інноваційні інструменти й цифрові рішення для реалізації цих стратегій, тобто як досягати цілей (CRM, SEO, AI, реклама). Якщо стратегія охоплює створення брендів, позиціонування продуктів та послуг на ринку, то технологія — це автоматизація відповідних процесів, їх аналітика. Так, якщо стратегією планується збільшити частку готелів для тварин на ринку ветеринарних послуг на 15% за рік, орієнтованих на молодих власників, то технології маркетингу представлені активним використанням соціальних мереж, інстаграм та інших онлайн додатків, чат-ботів для підтримки [7].

Тому їх застосування спирається на всебічне знання й неупереджену оцінку структури, конкурентних переваг, викликів і проблем цього ринку. Загалом, ринок ветеринарних послуг представлений різними формами власності. Так, його державний сектор охоплює мережу державних міських, районних, обласних закладів ветеринарної медицини. Вони виконують важливі функціональні та адміністративні послуги. Наприклад,

Об'єднання ветеринарної медицини у м. Київ має виключне право на видачу певних форм міжнародних сертифікатів для тварин.

Приватний сектор включає багатопрофільні й спеціалізовані цілодобові або стаціонарні ветеринарні клініки й кабінети. Головним органом контролю й регулювання діяльності всіх учасників ринку є Держпродспоживслужба. Вона видає ліцензії, погоджує сертифікати, контролює якість надання послуг та вироблення продукції. Також служба, інші державні інститути всіляко сприяють впровадженню інновацій безпосередньо у ветеринарну діяльність. Однак інновації мають супроводжуватися наявністю інноваційних фахівців. Проте через масовий виїзд українців від війни, мобілізацію чоловіків спостерігається їх дефіцит, що є одним з основних викликів ринку.

Вказані виклики супроводжує регуляторний тиск — необхідність швидкої адаптації до вимог маркування, реєстрації, сертифікації ветеринарних препаратів за стандартами ЄС. Відкриття нових маркетингово-логістичних каналів та напрямів збуту продукції потребує узгодження ветеринарних сертифікатів з новими країнами, наприклад, з Алжиром, Єгиптом, Саудівською Аравією тощо.

До значних викликів та ризиків на ринку належить наявність фальсифікату препаратів, їх тіншового обігу, а відтак, і недостатня якість послуг. Маючи значний потенціал, вітчизняні підприємці забезпечують тільки 34,6% їх виробництва. Решта 65,6% в країну завозиться. Згідно даних компанії з аналітики ринків ProConsulting, частка тіншової продукції на ринку ветеринарних послуг становить 10-20%, тобто кожен 10-й або 5-й препарат є незаконним [8]. Вона представлена контрабандною продукцією (48,2%), підробленими препаратами з діючою речовиною (24,5%), без діючої речовини (24,1%), перефасуванням препаратів у закладах з додаванням домішок (3,3%). Це відбувається у т. ч. й тому, що держава пред'являє надто суворі нормативні вимоги до вітчизняних виробників ветеринарних препаратів, одночасно недостатньо контролюючи обіг продукції на ринку. Тому вагоме значення має державна підтримка вітчизняних виробників та посилення контролю імпорتنих поставок. З огляду на названі та інші виклики повинні розвиватися та впроваджуватися нові маркетингові технології й стратегії цифрового бізнесу на ринку ветеринарних послуг і продуктів. Так, з 01 березня 2026 р. вводяться нові правила онлайн реклами на лікарські ветеринарні препарати й лікувальні корми. Вона має стосуватися тільки офіційно зареєстрованих препаратів і послуг та бути правдивою, прозорою і безпечною.

Крім врегулювання онлайн реклами, важливе значення для здійснення стратегій цифрового бізнесу на ринку ветеринарних продуктів і послуг, а саме створення та позиціонування нових видів ліків, засобів профілактики, стимуляторів росту, лікувальних кормів, раціонів для сільськогосподарських тварин; напрямів реалізації сільськогосподарської продовольчої продукції та її ветеринарного супроводу; збільшення напрямів та обсягів реалізації препаратів і послуг; експансії на нові ринки; конкурентної боротьби за нові сегменти ринку; диверсифікації виробництва й надання послуг; зменшен-

ня собівартості й підвищення якості продукції; розширення клієнтської бази мають такі цифрові технології маркетингу, як вже згадувані CRM, SEO, AI та ін.

Customer Relationship Management (CRM) — система означає програмне забезпечення для автоматизації взаємовідносин з клієнтами й структуризації та впорядкування діяльності загалом. Вона зберігає історію взаємодій, керує угодами, завданнями, аналізує продажі. Вона допомагає бізнесу структурувати бази даних, підвищувати лояльність покупців, не втрачати заявки, збільшити таким чином ефективність роботи та покращувати діловий імідж і репутацію.

Конкурентні переваги технології включають: єдину базу клієнтів, автоматизацію продажів, аналітику та звіти; інтеграцію. Вона дозволяє уникати хаосу в компанії навіть за умови звільнення працівників. Швидка реакція на попит споживачів та його динаміку забезпечує зростання продажів та прибутків [9, с. 7]. Нарешті, підвищується ефективність контрольних процедур і по продуктах, і по угодах, і по працівниках. Вона може бути модифікована до потреб того або іншого електронного бізнесу, інтернет-магазину, великого агрохолдингу або підприємства.

Наступною цифровою технологією маркетингу є Search Engine Optimization (SEO) або комплекс заходів і практик, спрямованих на покращення видимості сайтів у пошукових мережах з метою збільшення кількості відвідувачів та перетворення їх на клієнтів. Найважливішими його ознаками на ринку ветеринарних продуктів і послуг є локальність та репутація. Також це семантичне ядро за послугами, робота з відгуками, експертний контент, мобільна оптимізація.

Новітні технології маркетингу на цифровому ринку ветеринарних продуктів і послуг повинні включати різноманітні партнерства й колаборації. Йдеться про співпрацю з зоомагазинами, притулками й готелями для тварин, грумінг-салонами. Загалом, у цифровому бізнесі на ринку ветеринарних продуктів і послуг маркетинг стає все більш технологічним та інноваційним, зміщуючи фокус зусиль з простого залучення клієнтів до автоматизації взаємодії. Так, сучасні системи автоматизації ветклінік інтегруються з маркетинговими інструментами. Вони автоматично надсилають нагадування про вакцинацію, обробку від паразитів, профілактику, планові огляди. Велике значення мають телемедицина й телеконсультації. Відповіді на типові запитання, запис на прийом, збір даних про типовий анамнез надають чат боти з штучним інтелектом (ШІ) у режимі 24/7.

Аналітика на основі великих даних (BigData) може мати широке застосування як у самостійних ветклініках, так і у ветеринарних або зооінженерних підрозділах тваринницьких підприємств чи комплексів. Вона дозволяє на основі аналізу хвороб та віку пацієнтів розробляти пропозиції з раціонів годівлі, утримання, спеціальні дієти, чекапи тощо. Програми лояльності в смартфоні дозволяють через мобільні додатки нараховувати бонуси за візити, сповіщають про акції тощо [10, с. 35].

На 2025—2026 рр. перед Держпродспоживслужбою поставлені амбітні завдання — цифровізації 36 видів публічних послуг. У їх реалізації у сфері ветеринарної діяльності велике значення мають розробка та впровадження цифрових платформ — від WebClinica,

4Friedns, ENOTE, E-Vet, IoT-моніторингу до блокчейну. Окремі цифрові сервіси стосуються ветеринарних послуг безпосередньо у галузях тваринництва; сертифікації та допуску тваринницької продовольчої продукції на споживчих ринках; реалізації ветеринарних препаратів.

Так, цифрова платформа 4Friedens дозволяє обслуговувати клієнтів на новому рівні, об'єднуючи ветеринарні послуги, вигул, грумінг, інформацію про готелі для тварин. Тим самим значно скорочується час на пошуки послуг, збільшується зручність їх отримання через комплексність та компактність розміщення. Подібні вигоди забезпечує цифровізація маркетингово-збутових стратегій і технологій через електронну й мобільну комерцію, цифрову логістику.

Крім названих інноваційних маркетингових технологій і стратегій, реалізації яких вони сприяють, цифровий бізнес на ринку ветеринарних продуктів і послуг супроводжують нові тренди — особливі драйвери його розвитку. Це всебічна гуманізація поводження з домашніми та дикими тваринами й сільськогосподарськими тваринами; управління репутацією ветеринарних закладів онлайн з метою її підвищення; зростання якісного контенту про роботу ветеринарних працівників, життя тварин та його якісні зміни з метою всебічного охоплення населення ідеями гуманізації та збільшення реклами ветеринарних закладів для допомоги цьому процесу.

## ВИСНОВКИ

У зв'язку з все більшою цифровізацією всіх видів життєдіяльності, розвитком трендів гуманізації поводження з дикими, домашніми, сільськогосподарськими тваринами й птахами та у відповідь на загрози й ризики війни й інші чинники невизначеності все більшого поширення набуває цифровий бізнес на ринку ветеринарних препаратів і послуг. Його структура формується у відповідності до структури ринку, а саме організаційної, прав власності, видів і напрямів діяльності, у т.ч. партнерств, регіональної. Вона регулюється чинним законодавством, правилами й нормативами.

Розвиток цифрового бізнесу забезпечує відповідність провідним трендам розвитку ринку ветеринарних продуктів і трендів, а також необхідність вирішення проблем, які його супроводжують. На це направлені маркетингові стратегії як найбільш загальні плани та орієнтири, а саме на експансію нових ринків та їх сегментів; зростання обсягу продажів, скорочення собівартості та збільшення якості продуктів і послуг. Маркетингові інноваційні технології є основою забезпечення названих стратегій і провідних трендів. У цифровому бізнесі вони представлені онлайн, а саме MarTech, CRM, SEO, BigData та постійно вдосконалюються на основі нових можливостей діджиталізації, інформаційних технологій та штучного інтелекту.

## Література:

1. Кручиненко О.В. Формування ринку ветеринарних послуг у тваринництві. Вісник Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету. Економічні науки. Дніпро, 2017. № 4 (46). С. 98—102.

2. Лисянський С.В. Цифровізація процесів ветеринарного обслуговування виробництва та переробки продукції тваринництва. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 4. С. 111—115.

3. Устік Т. В., Лисянський С.В. Сучасні концепції розвитку електронного бізнесу та маркетинговий інструментарій на ринку ветеринарних препаратів України. Вчені записки. Зб. наукових праць. К.: КНЕУ ім. Вадима Гетьмана. 2022. №29. С. 123—131.

4. Круковська О.В., Аранчій Я.С. Системно-структурний аналіз сутності ветеринарних послуг і особливостей їх надання. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Полтава: ПДАА, 2011. Вип. 2. Т. 1. С. 32—38.

5. Романюк І., Замкова І., Бабко Н. Управлінські стратегії та маркетингові інструменти як чинники забезпечення економічної ефективності туристичних підприємств. Ефективна економіка. 2025. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.17> (дата звернення: 07.03.2026).

6. Ігнатенко М.М., Леваєва Л.Ю., Астафєв А.О., Розовик О.Г. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах війни. Агросвіт. 2024. № 7. С. 23—31.

7. Коблянська О., Лукаш С., Бірюков О. Цифровий маркетинг як фактор успіху на ринку ветеринарних імунобіологічних препаратів України. Економіка та суспільство. 2021. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-8> (дата звернення: 07.03.2026).

8. Аналіз ринку ветеринарних препаратів в Україні. 2024 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-veterinarnyh-preparatov-v-ukraine-2024-god> (дата звернення: 07.03.2026).

9. Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю., Мармуль Л. О. Конкурентні переваги як джерела організаційно-економічних пріоритетів розвитку фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2020. № 10. С. 4—10.

10. Мармуль Л. О., Леваєва Л. Ю., Посполіт В. В. Формування конкурентоспроможності аграрних підприємств на засадах фінансовоекономічної стійкості та безпеки. Економічний вісник університету. 2021. Вип. 48. С. 33—39.

#### References:

1. Kruchynenko, O.V. (2017), "Formation of the market of veterinary services in animal husbandry", Visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho ahrarno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 46, no. 4, pp. 98—102.

2. Lysianskyi, S.V. (2024), "Digitalization of veterinary service processes in the production and processing of livestock products", Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava, vol. 4, pp. 111—115.

3. Ustik, T.V. and Lysianskyi, S.V. (2022), "Modern concepts of e-business development and marketing tools in the market of veterinary medicines in Ukraine", Vcheni zapysky. Zbirnyk naukovykh prats, vol. 29, pp. 123—131.

4. Krukovska, O.V. and Aranchii, Ya.S. (2011), "Systemic and structural analysis of the essence of veterinary services and peculiarities of their provision", Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii, vol. 1, no. 2, pp. 32—38.

5. Romaniuk, I., Zamkova, I. and Babko, N. (2025), "Managerial strategies and marketing tools as factors of ensuring the economic efficiency of tourism enterprises", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.17>.

6. Ihnatenko, M.M., Levaieva, L.Yu., Astafiev, A.O. and Rozovyk, O.H. (2024), "Management of competitiveness of agricultural enterprises under wartime conditions", Ahrosvit, vol. 7, pp. 23—31.

7. Koblianska, O., Lukash, S. and Biriukov, O. (2021), "Digital marketing as a success factor in the market of veterinary immunobiological preparations of Ukraine", Ekonomika ta suspilstvo, [Online], vol. 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-8>.

8. Pro-Consulting (2024), "Analysis of the veterinary medicines market in Ukraine. 2024", available at: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-veterinarnyh-preparatov-v-ukraine-2024-god> (Accessed 7 March 2026).

9. Ihnatenko, M.M., Levaieva, L.Yu. and Marmul, L.O. (2020), "Competitive advantages as sources of organizational and economic priorities for the development of farms and agricultural enterprises", Ahrosvit, vol. 10, pp. 4—10.

10. Marmul, L.O., Levaieva, L.Yu. and Pospolit, V.V. (2021), "Formation of competitiveness of agricultural enterprises on the basis of financial and economic sustainability and security", Ekonomichniy visnyk universytetu, vol. 48, pp. 33—39.

Отримано редакцією журналу / Received: 10. 03.26

Професійно рецензовано / Revised: 14. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

<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](mailto:economy_2008@ukr.net)

viber: +38 050 3820663

*В. Є. Хаустова,*

*д. е. н., професор, директор, Науково-дослідний центр  
індустріальних проблем розвитку НАН України, м. Харків*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5895-9287>*

*Н. В. Трушкіна,*

*к. е. н., старший дослідник, старший науковий співробітник сектору промислової політики  
та інноваційного розвитку відділу промислової політики та енергетичної безпеки,*

*Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, м. Харків*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6741-7738>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.92

# УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЗОВНІШНІХ ЗАГРОЗ

V. Khaustova,

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

N. Trushkina,

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

## IMPROVING STATE POLICY FOR ENSURING UKRAINE'S NATIONAL SECURITY UNDER EXTERNAL THREATS

**Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних підходів та визначення напрямів удосконалення державної політики забезпечення національної безпеки України в умовах посилення зовнішніх загроз. У дослідженні використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, зокрема методи аналізу і синтезу, системний підхід, порівняльний аналіз, а також метод узагальнення для оцінювання інституційних механізмів реалізації державної безпекової політики. Встановлено, що сучасне безпекове середовище характеризується зростанням військово-політичних, економічних, інформаційних і кібернетичних ризиків, що потребує трансформації механізмів державного управління у сфері національної безпеки. Проаналізовано роль стратегічних документів України у формуванні сучасної системи безпеки та визначено ключові напрями підвищення ефективності державної політики, зокрема розвиток міжвідомчої координації, цифровізацію безпекових процесів, зміцнення економічної та інфраструктурної стійкості держави. Розроблено адресні практичні рекомендації для державних інституцій щодо удосконалення механізмів управління безпековими ризиками, підвищення ефективності взаємодії органів державної влади та зміцнення системи захисту критичної інфраструктури.**

**The purpose of the article is to generalize the theoretical and methodological foundations and to substantiate the directions for improving the state policy of ensuring Ukraine's national security under conditions of increasing external threats. The relevance of the research is determined by the transformation of the modern security environment, which is characterized by the growing number**

*of military and political conflicts, increasing economic instability, intensification of information and cyber threats, as well as large-scale destruction of critical infrastructure as a result of the military aggression of the Russian Federation against Ukraine. The study employs general scientific and special research methods, including methods of analysis and synthesis, systemic and institutional approaches, comparative analysis, generalization, and structural-functional analysis, which made it possible to comprehensively assess the current state of state policy in the field of national security.*

*It has been established that the modern system of ensuring Ukraine's national security is being formed under the influence of complex external challenges covering military, economic, energy, informational, and cyber domains. The institutional mechanisms for implementing state security policy have been analyzed in accordance with Ukraine's strategic documents, in particular the National Security Strategy of Ukraine, the Cybersecurity Strategy of Ukraine, and the provisions of the Law of Ukraine "On Critical Infrastructure". It is substantiated that improving the effectiveness of state policy in the field of national security requires strengthening strategic planning, developing risk management systems, improving interagency coordination between the bodies of the security and defense sector, as well as actively introducing digital technologies into the processes of monitoring and responding to security threats.*

*The scientific novelty of the study lies in the systemic substantiation of directions for improving the state policy of ensuring Ukraine's national security based on the integration of institutional, risk-oriented, and infrastructure approaches to managing security processes. The practical significance of the obtained results consists in the development of targeted practical recommendations for public authorities aimed at increasing the effectiveness of the national security system, strengthening the resilience of critical infrastructure, developing mechanisms of interagency cooperation, and enhancing the institutional capacity of the state to counter contemporary external threats.*

*Ключові слова: національна безпека, державна політика, зовнішні загрози, сектор безпеки і оборони, критична інфраструктура, економічна безпека, кібербезпека, управління ризиками, державне управління, безпекова політика.*

*Key words: national security, state policy, external threats, security and defense sector, critical infrastructure, economic security, cybersecurity, risk management, public administration, security policy.*

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

У сучасних умовах трансформації глобального безпекового середовища проблема забезпечення національної безпеки набуває для України визначального значення. Повномасштабна військова агресія російської федерації проти України, що розпочалася у 2022 р., істотно змінила архітектуру регіональної безпеки та зумовила появу нових загроз державному суверенітету, територіальній цілісності, економічній стабільності та соціальній безпеці держави. Внаслідок воєнних дій значних втрат зазнали об'єкти критичної інфраструктури, енергетичної системи, транспортної мережі та промислового потенціалу країни, що безпосередньо впливає на функціонування економіки та життєдіяльність населення [1].

За оцінками міжнародних організацій, масштабні руйнування інфраструктури, спричинені війною, створюють довгострокові ризики для економічної стійкості держави та формують нові виклики для системи державного управління. Зокрема, відповідно до результатів міжнародної оцінки збитків та потреб відновлення України (Rapid Damage and Needs Assessment), втрати економіки та інфраструктури оцінюються у сотні мільярдів доларів, що потребує системного підходу до відновлення держави та посилення інституційних механізмів забезпечення національної безпеки [2]. У цих умовах особливого значення набуває формування ефективною державної політики, здатної забезпечити не лише реагування на актуальні загрози, а й створення умов для підвищення національної стійкості, розвитку оборонного потенціалу та посилення економічної безпеки.

Сучасне безпекове середовище характеризується високим рівнем динамічності, невизначеності та бага-

товимірності загроз національній безпеці країни [3]. Поряд із традиційними воєнними ризиками посилюється вплив гібридних загроз, що охоплюють кібернетичні атаки, інформаційні операції, економічний тиск, енергетичні та логістичні обмеження. Такі виклики потребують трансформації державної політики у сфері забезпечення національної безпеки, переходу від реактивних механізмів до стратегічного управління ризиками, прогнозування загроз та формування комплексної системи національної стійкості [4].

Важливою передумовою ефективної державної політики є також належна координація діяльності суб'єктів сектору безпеки і оборони, удосконалення нормативно-правового забезпечення та впровадження сучасних механізмів стратегічного планування. Відповідно до законодавства України [5—6], державна політика у сфері національної безпеки спрямована на захист життєво важливих інтересів людини, суспільства і держави, а також на своєчасне виявлення, запобігання та нейтралізацію внутрішніх і зовнішніх загроз [7]. У цьому контексті забезпечення національної безпеки виступає не лише функцією держави, а й комплексною системою управлінських, правових, економічних та організаційних заходів, спрямованих на зміцнення стійкості держави в умовах сучасних викликів [8].

З огляду на зростання масштабів і складності зовнішніх загроз, а також необхідність забезпечення післявоєнної відбудови України, актуалізується потреба у вдосконаленні державної політики у сфері забезпечення національної безпеки. Формування ефективних механізмів державного управління безпековими процесами, розвиток системи стратегічного планування та підвищення інституційної спроможності держави є ключовими умовами зміцнення національної безпеки та забезпечення сталого розвитку країни.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика формування та реалізації державної політики у сфері забезпечення національної безпеки посідає важливе місце у сучасних наукових дослідженнях у галузі державного управління, безпекових студій та міжнародних відносин. Складність і багатовимірність цієї проблеми зумовлює необхідність її дослідження на основі міждисциплінарного підходу, що поєднує політичні, правові, економічні та управлінські аспекти функціонування держави.

Теоретико-методологічні засади дослідження національної безпеки розкрито у працях багатьох українських науковців. Зокрема, значний внесок у розвиток теорії державної політики у сфері безпеки зробили В. Абрамов, Т. Бельська, О. Власюк, Ю. Ковбасюк, К. Ващенко, Г. Ситник, В. Смолянчук, Ю. Сурмін та інші дослідники. У науковій праці [9] досліджено концептуальні підходи до формування державної політики у сфері національної безпеки та механізми її реалізації у системі державного управління. У дослідженні [10] підкреслюється, що національна безпека виступає комплексною категорією, яка охоплює політичні, економічні, соціальні, інформаційні та інші аспекти розвитку держави.

Подальший розвиток теоретичних підходів до визначення сутності національної безпеки представлено у працях О. Дзьобаня, О. Сосніна, І. Коржа, А. Нашинець-Наумової та інших вчених. Так, у роботі [11] вчені розглядають національну безпеку як складну соціально-політичну систему, що формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів та потребує комплексного державного регулювання. Крім цього, теоретичний аналіз показує, що у більшості наукових праць обґрунтовується необхідність застосування системного підходу до забезпечення безпеки. Застосування даного підходу передбачає поєднання нормативно-правових, інституційних та організаційних механізмів державної політики.

Окремий напрям досліджень пов'язано із аналізом механізмів формування та реалізації державної політики у сфері національної безпеки. У роботі [4] розкрито зміст державної політики у сфері забезпечення національної безпеки, визначено її основні принципи, цілі та механізми реалізації, а також проаналізовано суб'єктно-об'єктні відносини у системі державного управління безпековими процесами. Дослідник Р. Штеба [4] наголошує, що ефективність державної політики у сфері безпеки значною мірою залежить від узгодженості стратегічних цілей, інституційних механізмів і відповідальності суб'єктів сектору безпеки і оборони.

Водночас проблематика національної безпеки широко досліджується і в межах міжнародної наукової традиції. Значний вплив на розвиток сучасних безпекових досліджень мали праці представників так званої Копенгагенської школи безпеки, зокрема Б. Бузана (B. Buzan), О. Вевера (O. Waever) та Я. де Вільде (J. de Wilde) [12]. У своїх дослідженнях вони запропонували концепцію сек'юритизації, відповідно до якої безпека розглядається не лише як об'єктивний стан захищеності, а як соціально-політичний процес, у межах якого певні питання визначаються як загрози для існування держави або суспільства [12].

Подальший розвиток теоретичних підходів до дослідження безпеки пов'язано із працями Д. Болдвіна (D. Baldwin) [13], який запропонував трактувати безпеку як багатовимірну категорію, що має аналізуватися з урахуванням різних сфер суспільного розвитку, рівнів аналізу та часових горизонтів. На його думку [13], поняття безпеки варто розглядати у контексті співвідношення між загрозами, цінностями, що підлягають захисту, та інструментами політики, які використовуються державою для забезпечення стабільності та розвитку.

Окремий напрям міжнародних безпекових досліджень представлено критичними підходами до розуміння безпеки. Зокрема, К. Бут (K. Booth) [14] розробив концепцію емансипаційної безпеки, відповідно до якої основною метою безпекової політики має бути не лише захист держави, а й забезпечення свободи та розвитку людини. Такий підхід значно розширює традиційне розуміння безпеки та акцентує увагу на гуманітарному вимірі державної політики [14].

Узагальнення наукових підходів до трактування сутності національної безпеки та державної політики у цій сфері дозволяє систематизувати основні концепції, які сформувалися у сучасній науковій літературі. З метою узагальнення результатів проведеного аналізу наукових

Таблиця 1. Основні наукові підходи до дослідження національної безпеки

| Автор(и)                                 | Науковий підхід                   | Основна ідея                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ю. Ковбасюк,<br>К. Ващенко,<br>Ю. Сурмін | Державницько-управлінський підхід | Національна безпека розглядається як функція державного управління, що забезпечується через систему інституційних механізмів та реалізацію державної політики |
| О. Дзьобань,<br>О. Соснін                | Системний підхід                  | Національна безпека трактується як складна соціально-політична система, що формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів                             |
| Р. Штеба                                 | Інституційно-політичний підхід    | Державна політика у сфері національної безпеки визначається як система цілей, принципів і механізмів реалізації безпекової політики                           |
| B. Buzan,<br>O. Wæver,<br>J. de Wilde    | Концепція сек'юритизації          | Безпека розглядається як соціально-політичний процес визначення загроз                                                                                        |
| D. Baldwin                               | Концептуально-аналітичний підхід  | Безпека визначається як багатовимірна категорія, що залежить від цінностей, загроз та інструментів політики                                                   |
| K. Booth                                 | Критичний (емансипаційний) підхід | Безпека пов'язується із забезпеченням свободи та розвитку людини                                                                                              |

Джерело: складено автором на основі [4; 9; 11—14]

джерел основні підходи до дослідження національної безпеки систематизовано у табл. 1.

Наведена у табл. 1 систематизація наукових підходів дозволяє простежити еволюцію наукових уявлень щодо сутності національної безпеки та механізмів її забезпечення. У традиційних дослідженнях, що сформувалися у межах державницько-управлінської парадигми, національна безпека розглядається передусім як функція держави, спрямована на захист її суверенітету, територіальної цілісності та політичної стабільності. У цьому контексті ключову роль відіграють інституційні механізми державного управління, нормативно-правове регулювання та система стратегічного планування безпекової політики.

Подальший розвиток безпекових досліджень пов'язано із формуванням системного підходу, відповідно до якого національна безпека розглядається як складна багаторівнева система, що охоплює різні сфери суспільного життя. У межах цього підходу акцент робиться на взаємозв'язку політичних, економічних, соціальних та інформаційних факторів безпеки, а також на необхідності комплексного державного регулювання цих процесів.

Таким чином, сучасні дослідження демонструють поступову трансформацію наукових підходів до розуміння національної безпеки — від вузького державоцентричного трактування до комплексного багатовимірного підходу [7—8], який враховує політичні, економічні, соціальні, інформаційні та гуманітарні аспекти розвитку держави. У цьому контексті особливої актуальності набуває формування ефективної державної політики забезпечення національної безпеки, здатної інтегрувати різні безпекові складові та забезпечити стійкість держави до сучасних зовнішніх загроз.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення державної політики забезпечення національної безпеки України в умовах сучасних зовнішніх загроз.

Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання, застосування яких дало змогу комплексно дослідити проблематику формування та реалізації державної політики у сфері забезпечення національної безпеки.

Зокрема, метод теоретичного узагальнення та систематизації використано для аналізу наукових підходів до трактування сутності національної безпеки та державної політики у цій сфері. Системний підхід застосовано для дослідження національної безпеки як багаторівневої соціально-політичної системи, що формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Метод порівняльного аналізу використано для узагальнення національних і міжнародних наукових підходів до дослідження безпекової політики та визначення сучасних тенденцій розвитку безпекових досліджень. Метод структурно-логічного аналізу застосовано для обґрунтування напрямів удосконалення державної політики забезпечення національної безпеки України в умовах сучасних безпекових викликів.

Застосування зазначених методів дослідження забезпечило можливість комплексного аналізу теоретичних засад формування державної політики у сфері забезпечення національної безпеки та обґрунтування практичних рекомендацій щодо її вдосконалення в умовах сучасних зовнішніх загроз.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасне безпекове середовище характеризується високим рівнем динамічності, невизначеності, множинністю ризиків і зростанням кількості комплексних загроз [3], що безпосередньо впливають на систему національної безпеки держави. У нових геополітичних умовах безпека держави формується під впливом широкого спектра зовнішніх і внутрішніх факторів, серед яких особливе місце посідають військово-політичні конфлікти, економічна нестабільність, інформаційні та кібернетичні загрози, зміна конфігурації міжнародних відносин, а також послаблення традиційних механізмів колективної безпеки [12-13]. Як наголошується у сучасних безпекових дослідженнях, національна безпека вже не може трактуватися виключно через воєнний вимір, оскільки вона охоплює значно ширший спектр загроз і потребує комплексного, міжсекторального та випереджувального реагування [11; 12].

Для України питання забезпечення національної безпеки набуває особливої актуальності у зв'язку з триваючою військовою агресією Російської Федерації, яка не лише спричинила значні людські втрати, руйнування



Таблиця 2. Основні зовнішні загрози національній безпеці України

| Вид загрози  | Основні прояви                                                                             |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Воєнні       | збройна агресія, військові дії, руйнування критичної інфраструктури                        |
| Політичні    | зовнішній вплив на внутрішньополітичні процеси, спроби дестабілізації державних інституцій |
| Економічні   | зниження економічного потенціалу, руйнування виробничої та логістичної інфраструктури      |
| Інформаційні | dezінформаційні кампанії, пропагандистський вплив, інформаційні операції                   |
| Кібернетичні | кібератаки на державні інформаційні системи та об'єкти критичної інфраструктури            |

Джерело: складено авторами на основі опрацювання [3; 7; 8].

об'єктів критичної інфраструктури та суттєвий економічний спад, а й виявила структурні вразливості національної системи безпеки. У цих умовах на перший план виходить необхідність переосмислення самої логіки державної політики у сфері національної безпеки: від переважно реактивної моделі, орієнтованої на відповідь на вже наявні загрози, до проактивної моделі, яка ґрунтується на стратегічному прогнозуванні, ризик-менеджменті, міжвідомчій координації, інституційній стійкості та розвитку національної резильєнтності [4].

У таких умовах система національної безпеки держави повинна функціонувати як комплексний механізм, спрямований на забезпечення захисту життєво важливих інтересів особистості, суспільства та держави. Як підкреслюють дослідники, національна безпека охоплює широкий спектр сфер суспільного життя, серед яких політична, воєнна, економічна, інформаційна, енергетична, екологічна та інші складові [11]. Відтак її забезпечення не може бути зведене лише до діяльності силового блоку. Навпаки, йдеться про цілісну державну політику, яка передбачає узгодження дій органів державної влади, формування належної нормативно-правової бази, розвиток інституційних механізмів управління безпековими процесами, впровадження сучасних інструментів стратегічного планування, а також постійне оновлення безпекових пріоритетів залежно від змін середовища [4; 7; 8; 9].

Важливо враховувати, що сучасні зовнішні загрози національній безпеці України мають не фрагментарний, а комплексний характер і проявляються у різних сферах функціонування держави. Передусім вони пов'язані з військовими викликами, що виникають унаслідок триваючої збройної агресії та супроводжуються масштабними руйнуваннями інфраструктури, порушенням економічних зв'язків, вимушеним переміщенням населення, демографічними втратами та зростанням навантаження на інститути державного управління. Однак воєнний компонент не вичерпує всієї множини сучасних загроз. Поряд із ним суттєвого значення набувають політичні загрози, що проявляються у спробах зовнішнього впливу на внутрішньополітичні процеси, у втручанні в інформаційний простір, у використанні механізмів гібридного тиску, а також у спробах послаблення довіри до державних інституцій і дестабілізації суспільно-політичної ситуації [3; 12; 14].

Не менш вагомими є економічні загрози, що пов'язані зі зниженням виробничого потенціалу держави, порушенням функціонування транспортно-логістичної інфраструктури, енергетичною нестабільністю, скороченням інвестиційної активності, руйнуванням критично важливих господарських зв'язків і посиленням залежності від зовнішніх ресурсів. У сучасних умовах також стрімко зростає роль інформаційних і кібернетичних загроз, які проявляються у вигляді цілеспрямованих

інформаційних операцій, поширення дезінформації, маніпулювання громадською думкою, кібератак на державні інформаційні системи, об'єкти критичної інфраструктури, фінансові установи та системи управління [12-14]. Усе це свідчить про те, що сучасна система загроз не є лінійною: різні типи загроз взаємно підсилюють одна одну, формуючи складну конфігурацію ризиків для держави.

Саме тому з метою узагальнення сучасних зовнішніх загроз національній безпеці України доцільно систематизувати їх основні види та характерні прояви, що представлено у табл. 2.

Дані, які наведено у табл. 2, свідчать про те, що сучасні загрози мають комплексний характер і охоплюють практично всі сфери функціонування держави. Воєнні загрози безпосередньо пов'язано із фізичним руйнуванням території, інфраструктури та оборонного потенціалу, однак вони також мають вторинні економічні, соціальні та гуманітарні наслідки. Політичні загрози спрямовано на підрив легітимності влади, ослаблення державних інституцій і створення умов для внутрішньої дестабілізації. Економічні загрози позначаються на довгостроковій спроможності держави забезпечувати фінансування сектору безпеки, підтримувати макроекономічну стабільність і здійснювати повоєнне відновлення. Інформаційні та кібернетичні загрози, своєю чергою, мають особливість швидкого масштабування і здатні впливати як на свідомість громадян, так і на технічну інфраструктуру управління. Саме тому табл. 2 демонструє не лише типологію загроз, а й обґрунтовує необхідність формування інтегрованої державної політики, яка передбачає використання різних інструментів забезпечення безпеки — від військових і економічних до інформаційних, правових, дипломатичних тощо.

Зростання масштабів і складності зовнішніх загроз закономірно зумовлює необхідність удосконалення державної політики у сфері забезпечення національної безпеки. У цьому контексті важливого значення набувають розвиток системи стратегічного планування, удосконалення інституційних механізмів управління безпековими процесами, підвищення ефективності взаємодії органів державної влади та суб'єктів сектору безпеки і оборони, а також створення механізмів швидкого реагування на кризові ситуації. Водночас важливою складовою державної політики є формування системи національної стійкості, яка передбачає здатність держави протидіяти сучасним загрозам, адаптуватися до змін безпекового середовища та забезпечувати стабільність суспільного розвитку навіть в умовах тривалого зовнішнього тиску [4; 9].

З урахуванням сучасних викликів доцільно визначити ключові напрями вдосконалення державної полі-

**Таблиця 3. Напрями вдосконалення державної політики забезпечення національної безпеки України**

| Проблема                                  | Напрямок державної політики             | Інструменти реалізації                       |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------|
| Недостатня координація між органами влади | Посилення міжвідомчої взаємодії         | створення ефективних механізмів координації  |
| Вразливість критичної інфраструктури      | Захист критичної інфраструктури         | моніторинг ризиків, модернізація             |
| Інформаційні та кібернетичні загрози      | Посилення інформаційної та кібербезпеки | системи кіберзахисту, протидія дезінформації |
| Економічна нестійкість                    | Зміцнення економічної безпеки           | підтримка стратегічних галузей               |
| Низький рівень міжнародної взаємодії      | Розвиток міжнародного співробітництва   | інтеграція у безпекові структури             |

Джерело: складено авторами на основі опрацювання [3; 4; 7—8; 9—11].

тики забезпечення національної безпеки України, що наведено у табл. 3.

Представлена систематизація демонструє, що ефективна державна політика у сфері національної безпеки повинна ґрунтуватися на комплексному підході, який передбачає не окремі несистемні заходи, а узгоджене поєднання різних інструментів державного управління.

Так, проблема недостатньої координації між органами влади вимагає не лише декларативного проголошення необхідності взаємодії, а створення реальних організаційних механізмів координації, процедур обміну інформацією, єдиних центрів аналітичної підтримки рішень і вдосконалення стратегічного планування. Вразливість критичної інфраструктури потребує переходу від точкового реагування до системного моніторингу ризиків, модернізації об'єктів, створення резервних потужностей та механізмів безперервності функціонування. Посилення інформаційних і кібернетичних загроз вимагає розвитку національних систем кіберзахисту, удосконалення стратегічних комунікацій, протидії дезінформації та підвищення медіаграмотності населення. Економічна нестійкість зумовлює потребу в підтримці стратегічних галузей, диверсифікації ресурсної бази, посиленні економічної автономності та стійкості логістичних ланцюгів. Низький рівень міжнародної взаємодії, своєю чергою, означає необхідність активнішої інтеграції України у міжнародні безпекові структури, поглиблення партнерств і розширення участі у спільних програмах безпеки [4; 9—11].

Узагальнення зазначених напрямів дозволило сформувати концептуальну модель формування та реалізації державної політики забезпечення національної безпеки України, яку зображено на рис 1.

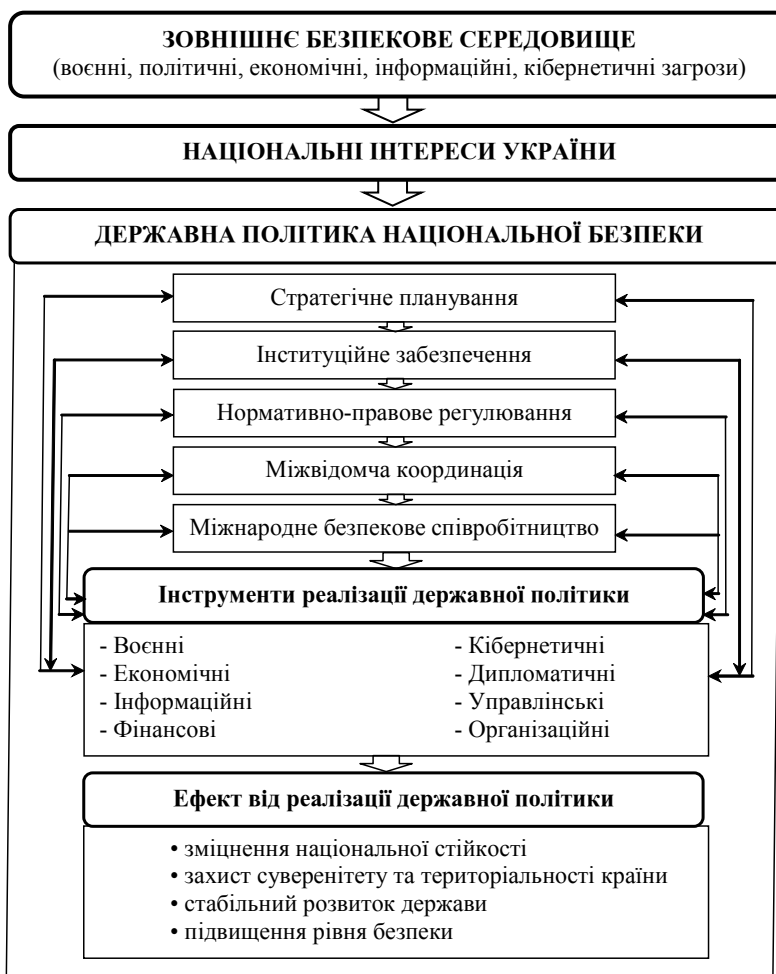


**Рис. 1. Модель формування та реалізації державної політики забезпечення національної безпеки України**

Джерело: побудовано авторами на основі [3; 7; 8].

Запропонована модель відображає взаємозв'язок ключових елементів формування та реалізації безпекової політики держави в умовах сучасних зовнішніх викликів. Вона ґрунтується на системному підході до розуміння національної безпеки як складної багаторівневої соціально-політичної системи, що формується під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів [3; 7—8; 10; 11]. Її аналітична цінність полягає в тому, що вона не просто перелічує окремі компоненти безпекової політики, а демонструє логіку їх взаємодії.

Першим елементом моделі виступає зовнішнє безпекове середовище, яке формує систему загроз і викликів для держави. У сучасних умовах саме зовнішні загрози задають рамку для прийняття стратегічних рішень у сфері безпеки, оскільки визначають характер ризиків, масштаби ресурсних потреб і пріоритети державної політики. Другим елементом є національні інтереси України, які виконують роль змістовної основи безпекової політики. Йдеться про захист суверенітету й територіальної цілісності, гарантування прав і свобод громадян, збереження політичної стабільності, підтримання економічної стійкості та створення умов для довгострокового розвитку держави [4; 9—11].

Центральним елементом моделі є державна політика національної безпеки, яка формується як система стратегічних рішень, спрямованих на захист національних інтересів і нейтралізацію загроз. Реалізація цієї політики здійснюється через систему дер-

Таблиця 4. Матриця державної політики забезпечення національної безпеки України

| Загроза                  | Напрямок політики          | Інструменти             | Результат                         |
|--------------------------|----------------------------|-------------------------|-----------------------------------|
| Воєнна агресія           | Посилення обороноздатності | модернізація ЗСУ        | підвищення оборонного потенціалу  |
| Політична дестабілізація | Зміцнення інституцій       | стратегічні комунікації | політична стабільність            |
| Економічні виклики       | Економічна безпека         | підтримка економіки     | економічна стійкість              |
| Інформаційні загрози     | Інформаційна безпека       | протидія дезінформації  | стабільне інформаційне середовище |
| Кіберзагрози             | Кібербезпека               | системи кіберзахисту    | захист інфраструктури             |

Джерело: сформовано авторами на основі опрацювання [3; 4; 7—8; 9—11].

жавного управління, що включає стратегічне планування, інституційне забезпечення, нормативно-правове регулювання, міжвідомчу координацію та міжнародне безпекове співробітництво. Саме цей блок є визначальним, оскільки від якості інституційного проектування, координації суб'єктів і нормативного забезпечення залежить здатність держави забезпечити цілісність і результативність безпекової політики.

Окремої уваги заслуговує блок інструментів реалізації, який охоплює воєнні, економічні, інформаційні, кібернетичні, дипломатичні та організаційні механізми. Його включення до моделі підкреслює, що безпекова політика реалізується не абстрактно, а через конкретні управлінські, правові, ресурсні й комунікаційні інструменти. Кінцевим елементом моделі є результати державної політики, які проявляються у зміцненні національної стійкості, захисті суверенітету, стабільному розвитку держави та підвищенні загального рівня безпеки. Таким чином, рисунок демонструє, що державна політика забезпечення національної безпеки є не сукупністю окремих заходів, а структурованою системою, в якій кожен елемент логічно пов'язаний із попереднім і наступним.

З метою деталізації цієї моделі доцільно конкретизувати взаємозв'язок між загрозами, напрямками державної політики, інструментами їх реалізації та очікуваними результатами. Саме таке узагальнення представлено у вигляді матриці державної політики забезпечення національної безпеки України (табл. 4).

Слід зазначити, що матриця дозволяє систематизувати механізми реалізації державної політики у сфері забезпечення національної безпеки та визначити ключові напрями її вдосконалення. Її аналітична перевага полягає в тому, що вона забезпечує перехід від загального опису загроз до прикладного рівня державної політики, де кожному виду загрози відповідає конкретний політичний напрямок, визначений інструментарій реалізації та очікуваний результат. Перший рядок матриці відображає логіку реагування на воєнну агресію. Основним напрямом політики у цьому разі є посилення обороноздатності, а інструментом — модернізація Збройних Сил України. Очікуваним результатом виступає підвищення оборонного потенціалу держави.

Другий блок стосується політичної дестабілізації: у цьому випадку ключовим напрямом є зміцнення інституцій, а інструментом — розвиток стратегічних комунікацій, що має забезпечити політичну стабільність і зменшення ризиків зовнішнього впливу. Третій блок присвя-

чено економічним викликам, де посилення економічної безпеки через підтримку економіки має забезпечити зростання економічної стійкості держави. Четвертий і п'ятий блоки охоплюють інформаційні та кібернетичні загрози. У першому випадку пріоритетом є інформаційна безпека, а інструментом — протидія дезінформації; у другому — кібербезпека, що забезпечується через розвиток систем кіберзахисту. В обох випадках результатом має стати стабільне інформаційне середовище та надійний захист інфраструктури.

Отже, запропонована матриця не лише деталізує концептуальну модель, яку надано на рис., а й дає змогу побачити внутрішню логіку державної політики забезпечення національної безпеки України. Вона показує, що ефективна безпекова політика повинна спиратися на чітке співвідношення між характером загрози, визначенням політичного пріоритету, добром інструментів реалізації та орієнтацією на конкретний результат. У цьому полягає її практична цінність як аналітичного інструменту для вдосконалення механізмів державного управління у сфері національної безпеки.

Таким чином, проведене дослідження дає підстави стверджувати, що вдосконалення державної політики забезпечення національної безпеки України потребує не окремих точкових рішень, а комплексного підходу, який поєднує стратегічне планування, розвиток інституційних механізмів управління безпековими процесами, зміцнення економічної, інформаційної та кібернетичної безпеки, захист критичної інфраструктури та розширення міжнародного безпекового співробітництва. Саме така логіка дозволяє перейти від фрагментарної реакції на загрози до системного управління безпекою, що є визначальною умовою підвищення стійкості держави до сучасних зовнішніх викликів.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сучасне безпекове середовище характеризується високим рівнем турбулентності, комплексністю ризиків та посиленням взаємозв'язку між військовими, політичними, економічними, інформаційними та кібернетичними факторами. Для України ці процеси набувають особливої актуальності в умовах триваючої військової агресії росії, що спричинила значні людські втрати, масштабні руйнування об'єктів критичної інфраструктури, порушення функціонування логістичних і виробничих систем, а також трансформацію соціально-економічних про-

цесів. У цих умовах удосконалення державної політики забезпечення національної безпеки стає одним із ключових завдань державного управління, спрямованих на підвищення стійкості державних інституцій, захист національних інтересів та забезпечення стабільного розвитку країни.

Результати дослідження свідчать, що сучасна система державної політики у сфері національної безпеки має формуватися на основі системного, комплексного та ризик-орієнтованого підходу, що передбачає інтеграцію безпекових, економічних, інституційних і технологічних механізмів управління. Важливим концептуальним підґрунтям удосконалення державної політики у цій сфері виступають стратегічні документи держави, зокрема Стратегія національної безпеки України, Стратегія кібербезпеки України, а також Закон України "Про критичну інфраструктуру", які визначають ключові пріоритети формування сучасної системи захисту держави від зовнішніх і внутрішніх загроз. Водночас проведений аналіз засвідчив необхідність подальшого розвитку інституційних механізмів реалізації зазначених стратегічних документів, удосконалення системи міжвідомчої координації та впровадження сучасних інструментів управління безпековими процесами.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання сформульованих рекомендацій для вдосконалення державної політики забезпечення національної безпеки України. Зокрема, з метою підвищення ефективності стратегічного управління безпековими процесами доцільно запровадити інтегровану систему стратегічного прогнозування та моніторингу зовнішніх загроз під координацією Ради національної безпеки і оборони України. Така система має забезпечувати систематичний аналіз безпекового середовища, оцінювання потенційних ризиків та формування аналітичних матеріалів для прийняття стратегічних рішень у сфері національної безпеки.

З метою підвищення ефективності державного управління у сфері безпеки Кабінету Міністрів України доцільно створити єдину міжвідомчу цифрову систему інформаційної взаємодії між органами сектору безпеки і оборони, що дозволить забезпечити оперативний обмін інформацією щодо загроз, кризових ситуацій та стану функціонування критичної інфраструктури. Така система повинна інтегрувати інформаційні ресурси центральних органів виконавчої влади та забезпечувати аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень.

Міністерству розвитку громад та територій України доцільно розробити та впровадити комплексну державну програму підвищення стійкості критичної інфраструктури відповідно до положень Закону України "Про критичну інфраструктуру". Така програма має передбачати модернізацію інфраструктурних систем, розвиток резервних потужностей, запровадження сучасних технологій управління інфраструктурними ризиками та інтеграцію принципів інфраструктурної стійкості у процес післявоєнного відновлення держави.

Міністерству економіки, довкілля та сільського господарства України необхідно розробити механізми посилення економічної безпеки держави, що передбачатимуть диверсифікацію виробничих і логістичних ланцюгів, стимулювання розвитку стратегічних галузей еко-

номіки, підтримку інноваційної діяльності та формування системи стратегічних резервів, здатних забезпечити стабільність функціонування економіки в умовах кризових ситуацій.

З метою підвищення рівня кіберзахисту держави Міністерству цифрової трансформації України спільно з Національним координаційним центром кібербезпеки при Раді національної безпеки і оборони України доцільно розширити систему моніторингу кіберзагроз та впровадити сучасні цифрові платформи управління кібербезпекою, що дозволить забезпечити оперативне реагування на кіберінциденти та посилити захист державних інформаційних ресурсів.

Службі безпеки України доцільно посилити аналітичну та контррозвідальну діяльність у сфері протидії гібридним загрозам, що включають інформаційно-психологічні операції, економічний тиск та кібератаки, а також забезпечити ефективну взаємодію з іншими суб'єктами сектору безпеки і оборони щодо виявлення та нейтралізації таких загроз.

Державній службі України з надзвичайних ситуацій доцільно створити сучасну систему комплексного моніторингу техногенних, природних і військових ризиків із використанням цифрових технологій аналізу даних, геоінформаційних систем та інструментів прогнозування надзвичайних ситуацій, що сприятиме підвищенню рівня готовності держави до реагування на кризові події.

Важливим напрямом підвищення стійкості держави до зовнішніх загроз є посилення ролі регіонального рівня управління безпекою. У зв'язку з цим обласним військовим адміністраціям доцільно інтегрувати безпекові компоненти у регіональні стратегії розвитку та програми відновлення територій, що дозволить забезпечити більш ефективний захист критичної інфраструктури та підвищити готовність регіонів до реагування на надзвичайні ситуації.

Крім того, з метою підвищення ефективності взаємодії держави та бізнесу у сфері безпеки доцільно розвивати механізми державно-приватного партнерства у сфері захисту критичної інфраструктури, що передбачатимуть спільне фінансування інфраструктурних проєктів, обмін інформацією щодо безпекових ризиків та формування спільних програм підвищення стійкості стратегічно важливих об'єктів.

Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності державної політики забезпечення національної безпеки України, зміцненню стійкості соціально-економічної системи держави до зовнішніх загроз та формуванню передумов для стабільного розвитку країни в умовах глобальної нестабільності.

У подальшому планується розробити методичні підходи до оцінювання ефективності державної політики забезпечення національної безпеки та обґрунтувати моделі управління безпековими ризиками в умовах післявоєнної відбудови України.

#### Література:

1. Резнікова О. О. Стратегічний аналіз безпекового середовища України. Стратегічна панорама. 2022. Спецвип. С. 45—53. DOI: <https://doi.org/10.53679/2616-9460.specialissue.2022.05>.

2. World Bank; Government of Ukraine; European Commission; United Nations. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3): February 2022 — December 2023. Washington, DC: World Bank, 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/rapid-damage-and-needs-assessment> (дата звернення: 08.03.2026).

3. Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Загрози розвитку критичної інфраструктури: сутність і класифікація. Проблеми економіки. 2025. № 3. С. 89—104. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-89-104>.

4. Штеба Р. Ю. Теоретичні засади державної політики у сфері забезпечення національної безпеки. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Сер.: Державне управління. 2019. № 1 (10). С. 415—422.

5. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII (із змінами, редакція від 24.01.2026). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19> (дата звернення: 27.02.2026).

6. 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 р. № 392/2020. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n12> (дата звернення: 27.02.2026).

7. Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В., Проноза П. В. Закордонна практика реалізації стратегій і державних програм забезпечення національної безпеки. Бізнес Інформ. 2025. № 5. С. 108—126. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-108-126>.

8. Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Теоретичне обґрунтування стратегії забезпечення національної безпеки України у воєнний і повоєнний періоди. Бізнес Інформ. 2025. № 10. С. 8—23. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-8-23>.

9. Ковбасюк Ю. В., Ващенко К. О., Сурмін Ю. П. Державне управління. Київ; Дніпропетровськ: Нац. акад. держ. упр. при Президенті України, 2013. Т. 2. 324 с.

10. Власюк О. С. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики: вибр. наук. праці. Київ: НІСД, 2016. 528 с.

11. Дзьобань О. П., Соснін О. В. Концептуальні підходи до розуміння сутності й забезпечення національної безпеки у сучасній науці. Національна безпека: світоглядні та теоретико-методологічні засади: монографія / за заг. ред. О. П. Дзьобаня. Харків: Право, 2021. С. 75—104.

12. Buzan B., Waever O., de Wilde J. Security: A New Framework for Analysis. Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers, 1998. 239 p.

13. Baldwin D. A. The concept of security. Review of International Studies. 1997. Vol. 23. No. 1. P. 5—26.

14. Booth K. Theory of World Security. Cambridge: Cambridge University Press, 2007. 489 p.

#### References:

1. Reznikova, O. O. (2022), "Strategic analysis of the security environment of Ukraine", Strategic Panorama, Special Iss., pp. 45—53, <https://doi.org/10.53679/2616-9460.specialissue.2022.05>.

2. World Bank, Government of Ukraine, European Commission and United Nations (2024), "Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3): February 2022 — December 2023", World Bank, Washington, DC, USA, available at: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/rapid-damage-and-needs-assessment> (Accessed 8 March 2026).

3. Khaustova, V. Ye. and Trushkina, N. V. (2025), "Threats to the development of critical infrastructure: essence and classification", The Problems of Economy, vol. 3, pp. 89—104, <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-89-104>.

4. Shteba, R. Yu. (2019), "Theoretical foundations of state policy in the field of national security", Bulletin of the National University of Civil Defence of Ukraine. Series: Public Administration, vol. 1 (10), pp. 415—422.

5. Verkhovna Rada of Ukraine (2018), Law of Ukraine "On National Security of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19> (Accessed 27 February 2026).

6. President of Ukraine (2020), Decree "On the Decision of the National Security and Defence Council of Ukraine of 14 September 2020 "On the National Security Strategy of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n12> (Accessed 27 February 2026).

7. Khaustova, V. Ye., Trushkina, N. V. and Pronozha, P. V. (2025), "Foreign practice of implementing strategies and state programs for national security", Business Inform, vol. 5, pp. 108—126, <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-108-126>.

8. Khaustova, V. Ye. and Trushkina, N. V. (2025), "Theoretical justification of the strategy for ensuring national security of Ukraine in the wartime and post-war periods", Business Inform, vol. 10, pp. 8—23, <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-8-23>.

9. Kovbasiuk, Yu. V., Vashchenko, K. O. and Surmin, Yu. P. (2013), Derzhavne upravlinnia [Public Administration], vol. 2, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv-Dnipropetrovsk, Ukraine.

10. Vlasjuk, O. S. (2016), Natsional'na bezpeka Ukrainy: evoliutsiia problem vnutrishn'oi polityky [National Security of Ukraine: Evolution of the Problems of Domestic Policy], NISS, Kyiv, Ukraine.

11. Dzoban, O. P. and Sosnin, O. V. (2021), "Conceptual approaches to understanding the essence and ensuring national security in modern science", Natsional'na bezpeka: svitohliadni ta teoretyko-metodolohichni zasady [National Security: Worldview and Theoretical-Methodological Foundations], Pravo, Kharkiv, Ukraine. pp. 75—104.

12. Buzan, B., Waever, O. and de Wilde, J. (1998), Security: A New Framework for Analysis, Lynne Rienner Publishers, Boulder, CO, USA.

13. Baldwin, D. A. (1997), "The concept of security", Review of International Studies, vol. 23 (1), pp. 5—26.

14. Booth, K. (2007), Theory of World Security, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

Отримано редакцією журналу / Received: 10. 03.26

Професійно рецензовано / Revised: 13. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

УДК 336.76:330.131.7:355.01

*Н. М. Сіренко,**д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Миколаївський національний аграрний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1660-1073>**О. А. Боднар,**к. е. н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Миколаївський національний аграрний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0152-4290>**К. А. Мікуляк,**асистент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Миколаївський національний аграрний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8317-0360>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.101

## ФІНАНСОВІ РИНКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗ ТА ВОЄННИХ РИЗИКІВ

N. Sirenko,

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

O. Bodnar,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,  
Banking and Insurance, Mykolayiv National Agrarian University,

K. Mikuliak,

Assistant of the Department of Finance, Banking and Insurance,  
Mykolaiv National Agrarian University

### FINANCIAL MARKETS IN THE FACE OF GLOBAL CRISES AND MILITARY RISKS

**У статті досліджується трансформація фінансових ринків під впливом глобальних кризових явищ та зростання воєнних ризиків, що суттєво змінюють умови функціонування світової економіки. Аналізується динаміка поведінки ключових фінансових інструментів у періоди нестабільності, а також механізми адаптації ринкових суб'єктів до різних коливань ліквідності, зниження інвестиційної активності та підвищення невизначеності. Особлива увага приділяється впливу геополітичних загроз на структуру міжнародних фінансових потоків, зміну ризикових профілів активів і трансформацію стратегій управління капіталом. Розкриваються особливості реакції фондових, валютних і товарних ринків на воєнні конфлікти, а також роль державного регулювання та наднаціональних інституцій у стабілізації фінансового середовища. У статті окреслюються ключові тенденції, що формуються під впливом кризових процесів, зокрема посилення значення безпечних активів, зростання ролі цифрових фінансових технологій та переорієнтація інвесторів на більш стійкі моделі поведінки. Отримані результати дозволяють глибше зрозуміти механізми функціонування фінансових ринків у періоди глобальних потрясінь і визначити напрями підвищення їхньої стійкості в умовах сучасних викликів.**

**The article explores the transformation of financial markets under the pressure of global crises and escalating military risks that reshape the stability and predictability of the international economic environment. The study examines how geopolitical tensions, disruptions in global supply chains, and heightened uncertainty influence the behavior of key financial instruments, alter investment strategies, and redefine the structure of capital flows. Particular attention is given to the mechanisms through which financial markets react to military conflicts, including increased volatility, shifts toward safe-haven assets, and changes in risk assessment models used by institutional and private investors. The analysis highlights the growing role of state regulation and international financial institutions in mitigating systemic threats and stabilizing market conditions during periods of acute turbulence. The article also investigates the impact of technological innovations and digital financial solutions that help market participants adapt to rapidly changing conditions and maintain operational resilience. The**

*findings emphasize that global crises and military risks not only intensify existing vulnerabilities but also stimulate the search for more sustainable financial models capable of withstanding external shocks. The research outlines key trends shaping the future development of financial markets and identifies directions for strengthening their resilience in an increasingly unpredictable geopolitical landscape. Financial markets in the context of global crises and growing military risks show increased sensitivity to external influences, which is manifested in increased volatility, changes in the direction of investment flows and the transition of market participants to more cautious strategies. Geopolitical conflicts and economic shocks can significantly change the mechanisms of price formation, increase liquidity risks and cause both short-term and long-term imbalances in the functioning of market infrastructure. At the same time, flexible regulatory approaches are of particular importance, able to ensure the stability of the financial environment and maintain investor confidence in periods of uncertainty. Technological innovations also play an important role, enhancing the capabilities of operational analysis, improving risk management and contributing to increasing the stability of financial operations.*

*Ключові слова: фінансові ринки, економічна нестабільність, глобалізація, фінанси, воєнні ризики, ризик-менеджмент, глобальні виклики, волатильність, валютні ризики, управління капіталом.*

*Key words: financial markets, economic instability, globalization, finance, war risks, risk management, global challenges, volatility, currency risks, capital management.*

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

Проблема функціонування фінансових ринків в умовах глобальних криз та зростання воєнних ризиків постає як одне з ключових викликів сучасної економічної системи, оскільки саме ці фактори визначають рівень стабільності, передбачуваності та ефективності фінансових потоків у світі. Глобальні потрясіння, спричинені економічними рецесіями, пандеміями, геополітичними конфліктами та військовими діями, призводять до різких коливань ринкової кон'юнктури, зміни інвестиційних стратегій і трансформації поведінки учасників ринку. У таких умовах традиційні механізми регулювання та управління ризиками виявляються недостатніми, що актуалізує потребу у глибшому науковому аналізі процесів, які визначають реакцію фінансових ринків на зовнішні шоки. Вивчення цієї проблематики має важливе практичне значення, оскільки дозволяє визначити інструменти підвищення стійкості фінансової системи, удосконалити підходи до оцінювання ризиків та сформувати ефективні стратегії адаптації для державних інституцій, бізнесу та інвесторів. Розуміння закономірностей функціонування фінансових ринків у кризових умовах створює підґрунтя для розроблення нових моделей регулювання, здатних забезпечити стабільність і безперервність фінансових процесів навіть у ситуаціях високої невизначеності та загроз глобального масштабу.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

На сьогоднішній день у світі існує безліч наукових праць, присвячених функціонуванню фінансових ринків у контексті глобалізації, воєнних викликів та геополітичної нестабільності. Так, у своїх наукових роботах

Л. С. Любохинець та О. О. Лабунець розкривають особливості розвитку світових фінансових ринків в умовах глобалізації, акцентують увагу на посиленні взаємозалежності національних економік, зростанні ролі транснаціональних фінансових потоків та ускладненні механізмів регулювання. Автори підкреслюють, що глобалізаційні процеси формують нові можливості для інтеграції, але водночас підвищують вразливість ринків до зовнішніх шоків [1]. В наукових статтях Н. Кравчук та О. Луцишина аналізують функціонування фінансового ринку України під час війни. Автори наголошують на різкому зростанні ризиків, зміні структури інвестиційних потоків, посиленні ролі державного регулювання та необхідності адаптації фінансових інститутів до умов надзвичайної невизначеності. Підкреслюється, що воєнні події суттєво трансформують ринкову поведінку та потребують нових підходів до забезпечення стабільності [2]. В наукових публікаціях Е. В. Чернодубової розглянуто тенденції розвитку фінансового ринку України в умовах воєнних викликів і післякризового відновлення. Авторка аналізує структурні зміни, що відбуваються під впливом тривалих кризових явищ, та визначає ключові напрями відновлення, серед яких зміцнення інституційної спроможності, підвищення прозорості та розвиток сучасних фінансових інструментів [3]. У наукових працях В. В. Мороза досліджується вплив геополітичної нестабільності на фінансові ринки та інвестиційні стратегії. Автор наголошує на зростанні ролі захисних активів, переорієнтації інвесторів на менш ризикові інструменти та необхідності формування адаптивних стратегій управління капіталом у мінливому середовищі [4]. Попри значний внесок науковців у дослідження даної теми, науковий дискурс у подальшому має зосереджуватись на пошуку механізмів адаптації, зміцненні інституційної стійкості та розробленні стратегій, здатних забезпечити ефективне функціонування фінансових ринків у довгостроковій перспективі.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є всебічне дослідження особливостей функціонування фінансових ринків у періоди глобальних криз та зростання воєнних ризиків, а також визначення чинників, що формують їхню стійкість у нестабільному середовищі. У межах поставленого завдання передбачається аналіз впливу геополітичних загроз, економічних потрясінь і структурних дисбалансів на поведінку основних фінансових інструментів та інвестиційних потоків. Дослідження спрямоване на виявлення закономірностей реакції ринкових суб'єктів на зовнішні шоки, оцінювання змін у механізмах ціноутворення, ризик-менеджменту та регуляторної політики, а також визначення ролі державних і міжнародних інституцій у стабілізації фінансового середовища. Особлива увага приділяється пошуку підходів, здатних підвищити адаптивність фінансових ринків до кризових явищ, зокрема через удосконалення інструментів прогнозування, зміцнення інституційної спроможності та розвиток технологічних рішень, що забезпечують оперативність і

надійність фінансових операцій. Реалізація поставленої мети дозволяє сформулювати науково обґрунтовані висновки щодо перспектив підвищення стійкості фінансових ринків у умовах зростаючої глобальної невизначеності.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розвиток фінансових ринків України упродовж останніх десятиліть відбувався під впливом низки масштабних зовнішніх і внутрішніх шоків, серед яких ключове місце посідають Світова фінансова криза 2008—2009 років, Європейська боргова криза, Пандемія COVID-19, Енергетична криза 2021—2022 років, а також воєнні ризики, пов'язані з Анексією Криму та початком війни на сході України у 2014 році і Повномасштабним вторгненням Росії в Україну у 2022 році. Кожна з цих подій мала специфічні передумови та механізми впливу, проте всі вони спричинили суттєві трансформації у функціонуванні національної фінансової системи (табл. 1).

**Таблиця 1. Вплив глобальних криз та воєнних ризиків на фінансові ринки**

| Глобальні події у світі                                     | Кризи та ризики, спричинені глобальними подіями                                                                                 | Вплив криз на фінансові ринки                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Світова фінансова криза 2008-2009 років                     | Глобальна рецесія, скорочення міжнародного кредитування, відплив капіталу з ринків, що розвиваються, падіння зовнішнього попиту | Девальвація гривні, криза ліквідності банківської системи, зростання проблемних кредитів, згорання кредитування, зниження довіри до фінансових установ                               |
| Європейська боргова криза (2009-2010 рр.)                   | Зростання суверенних боргів країн ЄС, фінансова нестабільність у єврозоні, зниження інвестиційної активності                    | Зменшення експортних надходжень, підвищення вартості зовнішніх запозичень, зростання премії за суверенний ризик України, посилення валютних коливань                                 |
| Пандемія COVID-19 (2020-2023)                               | Глобальний економічний спад, порушення ланцюгів постачання, обмеження ділової активності, зростання бюджетних дефіцитів         | Падіння ділової активності, зниження доходів бюджету, зростання державних запозичень, підвищення волатильності ринків, активізація цифрових фінансових сервісів                      |
| Енергетична криза 2021-2022 років                           | Різне зростання цін на енергоносії, інфляційний тиск, підвищення виробничих витрат                                              | Зростання інфляції та процентних ставок, подорожчання кредитних ресурсів, зниження прибутковості підприємств, підвищення ризиків неплатоспроможності                                 |
| Анексія Криму та початок війни на сході України у 2014 році | Геополітична нестабільність, втрата частини територій та промислового потенціалу, зниження інвестиційної довіри                 | Банківська криза, значна девальвація національної валюти, скорочення ліквідності, обмеження доступу до міжнародного капіталу                                                         |
| Повномасштабне вторгнення Росії в Україну у 2022 році       | Воєнна агресія, руйнування інфраструктури, зростання суверенного ризику, макроекономічна невизначеність                         | Валютні обмеження, трансформація монетарної політики, зростання вартості державних запозичень, скорочення фондового ринку, підвищення залежності від міжнародної фінансової допомоги |

Джерело: сформовано на основі [5—6].



Світова фінансова криза 2008—2009 років стала першим масштабним зовнішнім шоком для українського фінансового ринку в умовах глибокої інтеграції у глобальні економічні процеси. Різне скорочення зовнішнього кредитування, вплив капіталу та падіння попиту на експортну продукцію призвели до девальвації національної валюти, кризи ліквідності в банківському секторі та зниження довіри до фінансових установ. У результаті відбулося згортання кредитування, зростання частки проблемних активів і посилення ролі держави у стабілізації банківської системи.

Європейська боргова криза поглибила негативні тенденції через зниження інвестиційної активності в регіоні та обмеження доступу до фінансових ресурсів. Оскільки країни Європейського Союзу є ключовими торговельними партнерами України, скорочення економічної активності в ЄС зумовило зменшення експортних надходжень і посилило валютні ризики. Це сприяло підвищенню вартості зовнішніх запозичень і зростанню премії за суверенний ризик [5].

Суттєвий вплив на фінансові ринки мала Пандемія COVID-19, яка спричинила одночасний шок попиту і пропозиції, порушення глобальних ланцюгів постачання та різке зростання невизначеності. Для України це означало падіння ділової активності, зниження доходів бюджету, зростання потреби у державних запозиченнях і посилення навантаження на банківський сектор. Водночас пандемія стимулювала розвиток цифрових фінансових сервісів і пришвидшила модернізацію платіжної інфраструктури.

Енергетична криза 2021—2022 років призвела до зростання цін на енергоносії, що посилило інфляційний тиск і знизило прибутковість підприємств. Для фінансових ринків це означало підвищення процентних ставок, ускладнення доступу до кредитних ресурсів і зростання ризиків неплатоспроможності окремих суб'єктів господарювання. Інфляційні процеси негативно вплинули на реальну вартість фінансових активів та купівельну спроможність населення.

Воєнні ризики, спричинені Анексією Криму та початком війни на сході України у 2014 році, стали новим етапом дестабілізації фінансової системи. Втрата частини територій, скорочення промислового потенціалу та посилення геополітичної напруженості призвели до банківської кризи, суттєвої девальвації гривні та зниження інвестиційної привабливості країни. Фінансові ринки зазнали скорочення ліквідності, а доступ до міжнародного капіталу став значно обмеженим.

Найбільш масштабні наслідки спричинило повномасштабне військове вторгнення Росії в Україну у 2022 році, яке зумовило безпрецедентний рівень невизначеності, руйнування інфраструктури та глибоку трансформацію макрофінансової політики. Було запроваджено валютні обмеження, змінено підходи до монетарного регулювання, значно зросла роль міжнародної фінансової допомоги. Воєнні ризики спричинили підвищення суверенного ризику, зростання вартості державних запозичень, скорочення активності на фондовому ринку та переорієнтацію

фінансових потоків на короткострокові й менш ризикові інструменти.

Загалом зазначені глобальні кризи та воєнні ризики призвели до підвищення волатильності фінансових ринків України, зростання вартості капіталу, зниження інвестиційної активності та посилення ролі держави у забезпеченні фінансової стабільності. Водночас вони стали каталізатором інституційних реформ, очищення банківської системи, розвитку цифрових фінансових технологій та зміцнення механізмів макропруденційного нагляду, що формує передумови для підвищення стійкості фінансового сектору у довгостроковій перспективі [6].

Динаміка кількості учасників фінансового ринку України у 2023—2025 роках відображає процеси структурної адаптації сектору до умов воєнного стану, макроекономічної нестабільності та впливу глобальних кризових явищ. У зазначений період простежується загальна тенденція до скорочення чисельності більшості фінансових установ, що свідчить про посилення вимог до капіталізації, консолідацію ринку та вихід з нього менш стійких гравців. Кількість банків зменшилась з 63 у 2023 році до 62 у 2024 році та 61 у 2025 році. Хоча скорочення є помірним, воно демонструє продовження процесу очищення банківської системи, що триває з попередніх років. Воєнні ризики, зростання кредитних втрат, необхідність формування додаткових резервів та підвищені регуляторні вимоги зумовили консолідацію сектору. Водночас відносна стабільність кількості банків свідчить про достатній рівень капіталізації ключових установ і ефективність заходів макрофінансової підтримки [7].

Більш суттєве скорочення спостерігається серед фінансових компаній, чисельність яких зменшилась з 559 у 2023 році до 478 у 2024 році та 411 у 2025 році. Така динаміка пояснюється зниженням платоспроможного попиту, зростанням ризиків неповернення коштів, посиленням регуляторного контролю та звуженням можливостей залучення ресурсів. Частина компаній втратила можливість працювати через окупацію територій або релокацію бізнесу, інші — через посилення вимог до прозорості структури власності та фінансової звітності (рис. 1).

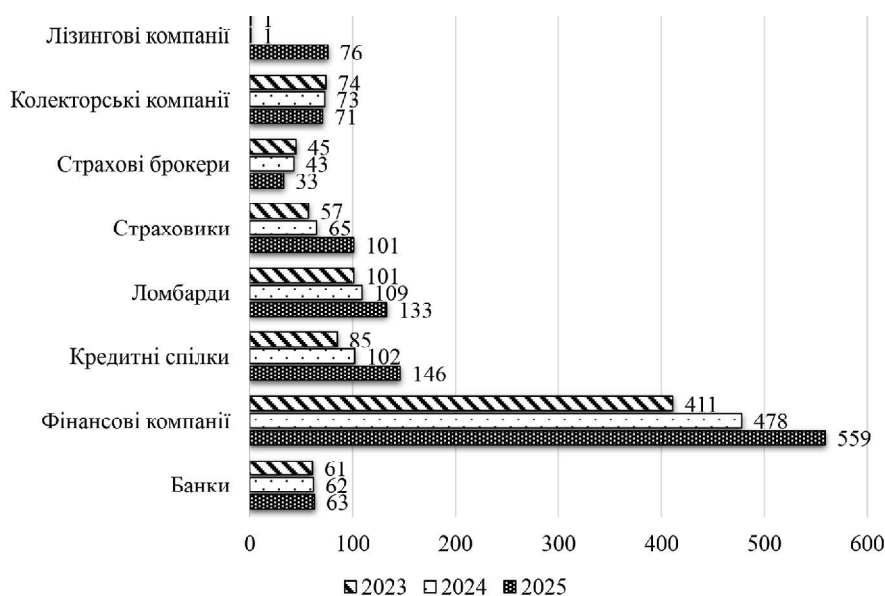


Рис. 1. Динаміка учасників фінансового ринку України за 2023—2025 роки

Джерело: сформовано на основі [7—9].

Аналогічна тенденція характерна для кредитних спілок, кількість яких скоротилася зі 146 у 2023 році до 102 у 2024 році та 85 у 2025 році. Зменшення майже вдвічі за два роки пов'язане з фінансовою вразливістю цього сегмента до економічних шоків, відтоком членів через міграційні процеси та зростанням кредитних ризиків у період війни. Обмеженість ресурсної бази та локальний характер діяльності посилили їхню залежність від стану місцевих економік, що зазнали значних втрат. Кількість ломбардів також зменшилась зі 133 у 2023 році до 109 у 2024 році та 101 у 2025 році. Хоча в умовах економічної нестабільності попит на короткострокові позики під заставу традиційно зростає, посилення регуляторних вимог, скорочення платоспроможності населення та ризики фізичної втрати активів у зонах бойових дій спричинили вихід частини операторів з ринку [8].

Суттєве скорочення відбулося серед страховиків: зі 101 компанії у 2023 році їх кількість зменшилась до 65 у 2024 році та 57 у 2025 році. Воєнні ризики різко підвищили обсяг страхових виплат, особливо за договорами майнового страхування, що посилило навантаження на капітал страхових компаній. Додатковим чинником стала гармонізація регуляторних стандартів із європейськими вимогами, що підвищило бар'єри входу та стимулювало консолідацію ринку. Водночас кількість страхових брокерів зросла з 33 у 2023 році до 43 у 2024 році та 45 у 2025 році. Це може бути пов'язано з підвищенням попиту на посередницькі послуги в умовах зростання складності страхових продуктів і необхідності пошуку оптимальних умов страхування в середовищі підвищених ризиків. Брокери виконують функцію адаптаційного механізму між страховиками та клієнтами, що зумовлює їх відносно стійкість [9].

**Таблиця 2. Шляхи мінімізації впливу глобальних криз та воєнних ризиків на фінансові ринки**

| Шляхи мінімізації впливу глобальних криз                                                                                         | Шляхи мінімізації впливу воєнних ризиків                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Диверсифікація зовнішньоекономічних зв'язків і розширення ринків збуту з метою зниження залежності від окремих країн та регіонів | Посилення макрофінансової стабільності через координацію монетарної та фінансової політики в умовах воєнного стану               |
| Формування достатнього рівня міжнародних валютних резервів для згладжування валютних коливань                                    | Запровадження тимчасових валютних обмежень і контроль за рухом капіталу для запобігання панічному відпливу коштів                |
| Розвиток внутрішнього ринку капіталу та розширення інструментів довгострокового фінансування                                     | Залучення міжнародної фінансової допомоги, грантів і пільгових кредитів для підтримки ліквідності бюджету та банківської системи |
| Удосконалення системи макропруденційного нагляду та стрес-тестування банківського сектору                                        | Забезпечення безперервності функціонування банківської та платіжної інфраструктури в умовах воєнних загроз                       |
| Підвищення прозорості та інвестиційної привабливості фінансового ринку                                                           | Відновлення та модернізація фінансової інфраструктури на деокупованих і постраждалих територіях                                  |
| Розвиток цифрових фінансових технологій і підвищення фінансової інклюзії населення                                               | Посилення кібербезпеки фінансових установ і державних інформаційних систем                                                       |
| Створення стабілізаційних та резервних фондів для пом'якшення наслідків зовнішніх шоків                                          | Розвиток механізмів страхування воєнних ризиків та гарантування інвестицій у період відбудови                                    |

Джерело: сформовано на основі [11–12, 15].

Кількість колекторських компаній демонструє поступове зростання з 71 у 2023 році до 73 у 2024 році та 74 у 2025 році. Така тенденція є логічною в умовах погіршення платіжної дисципліни, зростання частки прострочених кредитів і необхідності врегулювання заборгованості в умовах економічного спаду. Найбільш різка зміна зафіксована у сегменті лізингових компаній, чисельність яких скоротилася з 76 у 2023 році до 1 у 2024 році та залишилась на рівні 1 у 2025 році. Така трансформація може бути пов'язана із змінами в підходах до регуляторного обліку, переходом частини компаній до статусу фінансових компаній або припиненням діяльності через скорочення інвестиційної активності та попиту на довгострокове фінансування основних засобів в умовах воєнної невизначеності.

Загалом динаміка учасників фінансового ринку у 2023—2025 роках свідчить про його структурну перебудову під впливом воєнних ризиків і глобальних кризових тенденцій. Відбувається скорочення кількості менш стійких установ, концентрація капіталу, посилення регуляторного контролю та адаптація бізнес-моделей до умов підвищеної невизначеності. Такі процеси, попри зменшення кількісних показників, можуть формувати більш стійку та консолідовану фінансову систему в довгостроковій перспективі [10, 14].

Мінімізація впливу глобальних криз на фінансові ринки України потребує комплексної політики, спрямованої на зниження зовнішньої вразливості та підвищення внутрішньої стійкості фінансової системи. Диверсифікація зовнішньоекономічних зв'язків і розширення ринків збуту сприяють зменшенню залежності від економічної кон'юнктури окремих країн чи регіонів, що дозволяє згладжувати шоки, пов'язані зі спадом попиту або фінансовою нестабільністю в певних частинах світу. Для фінансових ринків це означає більш прогнозований обсяг валютних надходжень, зниження девальваційного тиску та стабілізацію очікувань інвесторів.

Формування достатнього рівня міжнародних валютних резервів створює можливість для центрального банку ефективно реагувати на спекулятивні атаки та різкі коливання валютного курсу. Це підвищує довіру до національної валюти, зменшує волатильність на валютному ринку та обмежує інфляційні ризики. Одночасно розвиток внутрішнього ринку капіталу та розширення інструментів довгострокового фінансування зменшують залежність економіки від зовнішніх позичень. Активізація обігу внутрішніх боргових інструментів, розширення кола інституційних інвесторів і поглиблення фондового ринку сприяють формуванню стійкої ресурсної бази для фінансування держави та бізнесу, що позитивно впливає на ліквідність і капіталізацію фінансової системи (табл. 2).

Удосконалення макропруденційного нагляду та регулярне проведення стрес-тестування банківського сектору дозволяють своєчасно виявляти системні ризики та запобігати накопиченню дисбалансів. Це зменшує ймовірність банківських криз і підвищує загальну стабільність фінансового ринку. Підвищення прозорості та інвестиційної привабливості, зокрема через вдосконалення корпоративного управління та захист прав інвесторів, сприяє притоку капіталу та зниженню премії за ризик. Розвиток цифрових фінансових технологій і фінансової інклюзії розши-

рює доступ до фінансових послуг, підвищує ефективність платіжної інфраструктури та зменшує операційні витрати, що позитивно впливає на конкурентоспроможність фінансового сектору. Створення стабілізаційних і резервних фондів формує додатковий буфер безпеки, який дозволяє державі оперативно реагувати на зовнішні шоки без різкого зростання боргового навантаження [13].

Щодо мінімізації впливу воєнних ризиків, ключове значення має координація монетарної та фінансової політики в умовах воєнного стану. Узгоджені дії уряду та центрального банку сприяють збереженню макроекономічної стабільності, стримуванню інфляції та підтримці ліквідності банківської системи. Тимчасові валютні обмеження та контроль за рухом капіталу дозволяють запобігти панічному відпливу коштів і різкому ослабленню національної валюти, що стабілізує валютний ринок у період підвищеної невизначеності.

Важливу роль відіграє залучення міжнародної фінансової допомоги у формі грантів і пільгових кредитів, що забезпечує безперервність бюджетного фінансування та підтримує довіру до державних зобов'язань. Це знижує ризик дефолту, стабілізує ринок державних цінних паперів і підтримує функціонування банківської системи. Забезпечення безперервності роботи банків і платіжної інфраструктури навіть в умовах фізичних загроз сприяє збереженню економічної активності та довіри населення до фінансових установ. Відновлення та модернізація інфраструктури на постраждалих територіях стимулюють повернення інвестиційної активності та поступове розширення фінансових операцій [16].

Посилення кібербезпеки є критично важливим в умовах гібридної війни, оскільки захист фінансових систем від кібератак запобігає втраті даних, фінансових ресурсів і репутаційних ризиків. Розвиток механізмів страхування воєнних ризиків і гарантування інвестицій створює передумови для відновлення інвестиційного процесу навіть за умов збереження безпекових загроз. У сукупності реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню стійкості фінансових ринків України, зниженню їхньої волатильності, зміцненню довіри інвесторів і формуванню передумов для довгострокового економічного відновлення.

Таким чином, комплексна реалізація заходів, спрямованих на мінімізацію впливу глобальних криз і воєнних ризиків, формує системну основу для підвищення стійкості фінансових ринків України. Поєднання макроекономічної стабілізації, розвитку внутрішнього ринку капіталу, зміцнення банківського нагляду, цифрової модернізації та активної міжнародної фінансової підтримки дозволяє знизити вразливість до зовнішніх і внутрішніх шоків. Водночас інституційне посилення механізмів кіберзахисту, страхування ризиків та відновлення інфраструктури створює передумови для відновлення інвестиційної активності й довіри економічних агентів. У результаті фінансові ринки набувають більшої адаптивності, прогнозованості та здатності забезпечувати ресурсну підтримку економіки навіть в умовах тривалої нестабільності [17].

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Фінансові ринки в умовах глобальних криз та зростання воєнних ризиків виявляють підвищену чутливість до зовнішніх впливів, що проявляється у посиленні волатиль-

ності, зміні напрямів інвестиційних потоків і переході учасників ринку до більш обережних стратегій. Геополітичні конфлікти та економічні потрясіння здатні суттєво змінювати механізми формування цін, посилювати ризики ліквідності та спричиняти як короткострокові, так і довгострокові дисбаланси у функціонуванні ринкової інфраструктури. Водночас особливого значення набувають гнучкі регуляторні підходи, здатні забезпечити стабільність фінансового середовища та підтримати довіру інвесторів у періоди невизначеності. Важливу роль відіграють і технологічні інновації, що підсилюють можливості оперативного аналізу, удосконалюють управління ризиками та сприяють підвищенню стійкості фінансових операцій.

Подальший розвиток цього напрямку передбачає глибше осмислення впливу нових форм глобальних загроз на поведінку фінансових ринків, оцінювання результативності сучасних інструментів ризик менеджменту та визначення потенціалу цифрових технологій у зміцненні фінансової стабільності. Перспективними є також розроблення моделей прогнозування ринкових реакцій у кризових умовах, аналіз ролі міжнародних інституцій у зниженні системних ризиків і формування стратегій, здатних забезпечити довгострокову стійкість фінансових ринків у мінливому глобальному середовищі.

### Література:

1. Любохинець Л. С., Лабунець О. О. Світові фінансові ринки в умовах глобалізації. Економіка і суспільство. 2018. № 15. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/15\\_ukr/7.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/7.pdf)
2. Кравчук Н., Луцишин О. Фінансовий ринок України під час війни: реалії функціонування. Світ фінансів. 2022. №4 (73). DOI: 10.35774/SF2022.04.112
3. Чернодубова Е. В. Тенденції розвитку фінансового ринку України в умовах воєнних викликів та післякризового відновлення. Міжнародний науковий журнал "Грааль науки". 2025. № 59. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.12.2025.030>
4. Мороз В. В. Фінансові ринки та інвестиційні стратегії в умовах геополітичної нестабільності. Actual problems of economics. 2024. №8 (278). DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-278-40-46
5. Волкова Н.І., Волкова В.В. Фінансовий ринок України: сучасні виклики та інновації. Економіка і регіон. 2025. №4 (99). DOI: 10.26906/EiR.2025.4(99).4163
6. Борисюк О., Матвійчук Н., Хмельярська Л. Особливості розвитку фінансового ринку України під час війни. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-76>
7. Фінансовий ринок у цифрах, грудень 2023 року. Всеукраїнська асоціація ломбардів. URL: <https://ualombards.com.ua/2024/01/11/finansoviy-rynok-utsyfrakh-hruden-2023-roku/> (дата звернення: 25.02.2026).
8. Фінансовий ринок у цифрах, січень 2024 року. Всеукраїнська асоціація ломбардів. URL: <https://ualombards.com.ua/2025/02/14/finansoviy-rynok-utsyfrakh-sichen-2024-roku/> (дата звернення: 26.02.2026)
9. Статистика фінансового сектору. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#2fs> (дата звернення: 27.02.2026).
10. Татарин Н., Габрильчук Я. Стан і перспективи розвитку фінансового ринку України під час повномасштабного вторгнення. Галицький економічний вісник.

2025. № 2 (93). DOI: [https://doi.org/10.33108/galician-visnyk\\_tntu2025.02.060](https://doi.org/10.33108/galician-visnyk_tntu2025.02.060)

11. Огляд фінансових ринків України та системи корпоративного управління для сталого відновлення. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/PDF%20-%20%D0%9E%D0%B3%D0%B8F.pdf> (дата звернення: 27.02.2026).

12. Гуцул І. Інноваційні тренди та їхній вплив на світовий фінансовий ринок. Сталий розвиток економіки. 2025. № 1 (52). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-51>

13. Khalatur, S., Masiuk, I., Kravchenko, M., Kurbatska, L., & Sirko, A. (2025). Digitalisation as a modern trend in the development of financial management in small business. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3 (62), 370—382. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.62.2025.4758>

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

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

16. Khalatur S., Kravchenko M., Oleksiuk V., Brovko L., Karamushka O. (2023). Methodological bases of innovation model formation of the agricultural sector of the national economy. *E3S Web of Conferences*, 452/01007. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345201007>

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

#### References:

1. Liubokhynets, L.S. and Labunets, O.O. (2018), "World financial markets in the context of globalization", *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 15, available at: [https://economyandsociety.in.ua/journals/15\\_ukr/7.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/7.pdf). (Accessed 28 February 2026).

2. Kravchuk, N. and Lutsyshyn, O. (2022), "The financial market of Ukraine during the war: the realities of functioning", *Svit finansiv*, vol. 4 (73). <https://doi.org/10.35774/SF2022.04.112>.

3. Chernodubova, E.V. (2025), "Trends in the development of the financial market of Ukraine in the context of military challenges and post-crisis recovery", *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Hraal nauky"*, vol. 59. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.12.2025.030>.

4. Moroz, V.V. (2024), "Financial markets and investment strategies in the face of geopolitical instability", *Actual problems of economics*, vol. 8 (278). <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-278-40-46>.

5. Volkova, N.I. and Volkova, V.V. (2025), "Financial market of Ukraine: modern challenges and innovations", *Ekonomika i rehion*, vol. 4 (99). [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.4\(99\).4163](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.4(99).4163).

6. Borysiuk, O., Matviichuk, N. and Khmeliarska, L. (2024), "Peculiarities of the development of the financial market of Ukraine during the war", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-76>.

7. All-Ukrainian Association of Pawn Shops (2023), "Financial market in numbers, December 2023", available at: <https://ualombards.com.ua/2024/01/11/finansovyj-rynok-u-tsyfrakh-hruden-2023-roku/> (Accessed 25 February 2026).

8. All-Ukrainian Association of Pawn Shops (2024), "Financial market in numbers, January 2024", available at: <https://ualombards.com.ua/2025/02/14/finansovyj-rynok-u-tsyfrakh-sichen-2024-roku/> (Accessed 27 February 2026).

9. National Bank of Ukraine (2026), "Financial sector statistics", available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#2fs> (Accessed 27 February 2026).

10. Tatoryn, N. and Habrylchuk, Ya. (2025), "State and prospects for the development of the financial market of Ukraine during a full-scale invasion", *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 2 (93). [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2025.02.060](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.02.060)

11. Ministry of Finance of Ukraine (2026), "Overview of Ukraine's financial markets and corporate governance system for sustainable recovery", available at: <https://mof.gov.ua/storage/files/PDF%20-%20%D0%9E%D0%B3%D0%B8F.pdf> (Accessed 24 February 2026).

12. Hutsul, I. (2025), "Innovation trends and their impact on the global financial market", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 1 (52). <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-51>.

13. Khalatur, S., Masiuk, I., Kravchenko, M., Kurbatska, L., and Sirko, A. (2025), "Digitalisation as a modern trend in the development of financial management in small business", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 3 (62), pp. 370—382. available at: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.62.2025.4758>

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

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

16. Khalatur, S., Kravchenko, M., Oleksiuk, V., Brovko, L. and Karamushka, O. (2023). "Methodological bases of innovation model formation of the agricultural sector of the national economy", *E3S Web of Conferences*, vol. 452/01007. available at: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345201007>

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

*Отримано редакцією журналу / Received: 04. 03.26*

*Процеженовано / Revised: 09. 03.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26*

Х. М. Прутула,

д. е. н., старший науковий співробітник, завідувач сектору транскордонного співробітництва,  
ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3846-2393>

Я. Я. Калат,

к. е. н., старший науковий співробітник сектору транскордонного співробітництва,  
ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0390-6986>

І. М. Кирик,

молодший науковий співробітник сектору транскордонного співробітництва,  
ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6795-4755>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.108

## РЕГІОНАЛЬНІ ІННОВАЦІЙНІ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ТА ЄС: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ НА ОСНОВІ МЕТОДОЛОГІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ІННОВАЦІЙНОГО ТАБЛО 2025

Kh. Prytula,

Doctor of Economic Sciences, Senior Researcher, Head of the Sector of Cross-Border Cooperation,  
SI "Institute of Regional Research named after M. I. Dolishniy of the NAS of Ukraine"

Ya. Kalat,

PhD in Economics, Senior Researcher of the Sector of Cross-Border Cooperation,  
SI "Institute of Regional Research named after M. I. Dolishniy of the NAS of Ukraine"

I. Kyryk,

Junior Researcher of the Sector of Cross-Border Cooperation,  
SI "Institute of Regional Research named after M. I. Dolishniy of the NAS of Ukraine"

### REGIONAL INNOVATION SYSTEMS OF UKRAINE AND THE EU: A COMPARATIVE ANALYSIS BASED ON THE EUROPEAN INNOVATION SCOREBOARD 2025 METHODOLOGY

**У статті проведено порівняльне дослідження розвитку регіональних інноваційних систем (РІС) України та ЄС на основі методології Європейського інноваційного табло 2025. Сформована система індикаторів дозволила оцінити розвиток РІС на рівні NUTS-UA2 в умовах інтеграційних та безпекових викликів.**

**Дослідження виявило суттєві структурні розриви, зокрема критичне недофінансування наукових розробок у приватному секторі та низьку інтенсивність впровадження інновацій. На відміну від європейської моделі, де драйвером є малий та середній бізнес, українська система залишається фрагментарною та залежною від великих підприємств у окремих регіонах-лідерах.**

**Аналіз цифрової інфраструктури та експорту високотехнологічної продукції виявив тенденцію до зниження інноваційної ефективності України відносно показників ЄС. Запропоновано напрями подолання асиметрій через стимулювання кооперації, цифровізацію та впровадження смарт-спеціалізації для інтеграції України до Європейського дослідницького простору.**

**The article provides a comprehensive comparative study of the functional efficiency of regional innovation systems (RIS) in Ukraine and the European Union amidst escalating security challenges and intensifying European integration processes. The research is grounded in the adapted methodology of the European Innovation Scoreboard (EIS 2025) and the Regional Innovation Scoreboard (RIS 2025), which allows for an objective assessment of Ukrainian regions at the NUTS-UA2 level. The authors develop a multi-level hierarchical structure of the Regional Innovation Index (RII), comprising four categories, twelve dimensions, and twenty-one indicators, ensuring methodological synchronization with the European Research Area standards.**

*The analysis reveals critical structural gaps between Ukraine and the EU, particularly regarding the chronic underfunding of research and development (R&D) in the business sector and the low intensity of product and process innovation implementation. It is established that, unlike EU countries where small and medium-sized enterprises (SMEs) act as the primary drivers of technological modernization, the Ukrainian innovation model remains fragmented and heavily reliant on large industrial enterprises in a few leading regions. Special attention is paid to the dynamics of digital infrastructure, where Ukraine demonstrates high convergence in broadband access, yet significantly lags in the digital transformation of business processes, such as cloud computing adoption.*

*The scientific novelty lies in the methodological adaptation of national statistical indicators to the EIS 2025 framework, enabling a precise identification of institutional gaps hindering integration into the European Research Area. The authors justify a strategic set of regional policy instruments aimed at overcoming asymmetries through the implementation of smart specialization (S3) principles, fostering science-business cooperation, and scaling IT employment beyond capital hubs. The findings serve as a practical foundation for public authorities to enhance regional resilience and ensure the successful implementation of the EU acquis under Chapter 25 "Science and Research."*

*Ключові слова: регіональна інноваційна система, європейська інтеграція, Європейське інноваційне табло, інноваційна активність, цифрова інфраструктура, науково-дослідні роботи, смарт-спеціалізація.*

*Key words: regional innovation systems, European integration, European Innovation Scoreboard, innovation activity, digital infrastructure, R&D expenditures, smart specialization.*

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

Сучасна модернізація економіки України відбувається в умовах безпекових викликів та євроінтеграції (acquis ЄС, Розділ 25). У 2025 році Україна посіла 66-те місце у Глобальному індексі інновацій, а Єврокомісія оцінила прогрес у сфері науки на 4 з 5 балів [1—2]. Цьому сприяли впровадження нових методик оцінювання наукової діяльності, схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності до 2030 року та створення Координаційного центру з впровадження смарт-спеціалізації.

Проте системними перепонами залишаються низька комерціалізація та критично малі витрати на науково-дослідні роботи (0,37% ВВП). Україна перебуває у групі "інноваторів, що розвиваються", а її інноваційна ефективність щодо середньої в ЄС знизилася з 32,5% у 2024 році до 29% у 2025 році. Натомість ЄС системно фінансує інновації через програму Горизонт Європа та Політику згуртованості (понад 56 млрд євро).

В умовах зростаючого розриву між Україною та ЄС на мезо-рівні критичного значення набуває розвиток регіональної інфраструктури: наукових парків та цифрових хабів. Порівняльний аналіз регіональних інноваційних систем (PIS) України та ЄС на основі методології Європейського інноваційного табло 2025 дозволить ідентифікувати асиметрії та сформувати інструменти регіональної політики для інтеграції України до Європейського дослідницького простору.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика формування та розвитку PIS перебуває у центрі уваги сучасної економічної науки, що зумовлено переходом провідних країн до моделі економіки знань. Теоретичне підґрунтя концепції PIS закладе-

но у працях таких зарубіжних учених, як Ф. Кук, Б. Лундвалл та Р. Нельсон [3—5], які трактують інноваційну систему як мережу взаємопов'язаних інститутів, що безпосередньо формують інноваційну спроможність фірм у межах країни та її регіонів.

У контексті європейської інтеграції особливої ваги набувають щорічні звіти Європейського інноваційного табло (ЄІТ) та Регіонального інноваційного табло (PIT), які дозволяють відстежувати динаміку інноваційної конвергенції в межах Єдиного європейського дослідницького простору [6-7].

Питання трансформації національної інноваційної системи України та її регіональних сегментів активно досліджуються вітчизняними вченими. Фундаментальні засади цього процесу на етапі інтенсифікації інтеграційних процесів викладені у колективній монографії за редакцією Л. Федулової [8], де детально проаналізовано стан формування вітчизняних PIS. Розвиваючи цю тематику в сучасних умовах, С. Давимука [9] акцентує увагу на трансформації екосистеми інноваційного розвитку регіонів, розглядаючи її як гнучку мережеву структуру. Питання методичного вимірювання результативності цих процесів на мезо-рівні піднімаються у працях Ю. Полякової [10], яка досліджує критерії ефективності PIS.

Окремий пласт досліджень присвячено функціонуванню інноваційної сфери в умовах безпекових викликів. Так, О. Собкевич [11] аналізує трансформацію діяльності промислових підприємств у період повномасштабної війни, виокремлюючи адаптаційні механізми бізнесу. Водночас О. Луцків та Р. Білан [12] фокусуються на ідентифікації сучасних загроз та викликів інноваційному розвитку регіональних економік, що вимагає перегляду традиційних підходів до управління інноваціями.

Низка питань потребує доопрацювання, зокрема: адаптація вітчизняної статистики до індикаторів ЄІТ 2025 для релевантності порівнянь та аналіз причин зниження інноваційної ефективності України відносно ЄС (з

32,5% у 2024 р. до 29% у 2025 р.). Особливої уваги вимагає моделювання взаємодії науки та бізнесу, яка є важливою передумовою інтеграції до Європейського дослідницького простору.

Необхідність розв'язання цих проблем зумовлює проведення комплексного порівняльного дослідження РІС України та ЄС. Це дозволить не лише констатувати розриви, а й ідентифікувати перспективні точки зростання вітчизняних регіонів у європейському інноваційному ландшафті.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у проведенні комплексного порівняльного аналізу ефективності функціонування регіональних інноваційних систем України та Європейського Союзу на основі адаптованої методології ЄІТ 2025 для ідентифікації ключових чинників зниження інноваційної динаміки вітчизняних регіонів та обґрунтування стратегічного комплексу інструментів державної регіональної політики, спрямованого на подолання регіональних асиметрій і забезпечення інтеграції України до Європейського дослідницького простору.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

ЄІТ 2025 є ключовим інструментом порівняльної оцінки досліджень та інновацій у ЄС. Воно дозволяє країнам ідентифікувати сильні й слабкі сторони своїх систем та реагувати на стратегічні виклики. За даними звіту від 15 липня 2025 року, інноваційна ефективність ЄС зросла на 12,6% відносно 2018 року [6].

Методологія ЄІТ 2025 охоплює 32 індикатори, згруповані у 12 вимірів та 4 типи діяльності: рамкові умови, інвестиції, інноваційна діяльність та вплив. Кожна група має рівну вагу в підсумковому індексі. Для мезо-рівня використовується РІТ, яке через обмеженість регіональної статистики базується на 23 індикаторах.

Для порівняльного аналізу регіонів ЄС та України авторами адаптовано методологію РІТ 2025 до особливостей вітчизняної офіційної статистики. Оцінка проводиться на рівні NUTS-UA2 шляхом розрахунку інтегрального індексу. Регіональний інноваційний індекс України (РІІ) має ієрархічну структуру: 4 категорії, 12 вимірів та 21 індикатор (Рис. 1). Розрахунок РІІ передбачає низку послідовних етапів, на яких здійснюються

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>РАМКОВІ<br/>УМОВИ</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Населення у віці 25 років і старші, які мають рівень освіти не нижче першого (бакалаврського) рівня вищої освіти (базова вища), %</li> <li>• Середня тривалість навчання осіб віком 25 років і старші, роки</li> <li>• Кількість публікацій, опублікованих у виданнях Scopus, у розрахунку на 1000 осіб</li> <li>• Частка домогосподарств, які мають доступ до послуг Інтернету вдома (тип підключення - фіксоване широкопasmутове з'єднання), відсотків до загальної кількості домогосподарств відповідної групи</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>ІНВЕСТИЦІЇ</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Частка витрат на наукові дослідження і розробки у державному секторі та секторі вищої освіти, % до ВРП</li> <li>• Частка витрат на наукові дослідження і розробки у підприємницькому секторі, % до ВРП</li> <li>• Інноваційні витрати підприємств, не пов'язані з НДДКР, % до обсягу реалізованої продукції підприємств</li> <li>• Витрати на інновації підприємств, у розрахунку на 1 зайнятого на інноваційно активних підприємствах, тис грн</li> <li>• Частка підприємств, що купують послуги хмарних обчислень, у загальній кількості підприємств, %</li> <li>• Частка зайнятого населення у сфері інформації та комунікації, % до загальної кількості зайнятих в економіці</li> </ul>                                                                 |
| <b>ІННОВАЦІЙНА<br/>ДІЯЛЬНІСТЬ</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Частка підприємств, що впроваджували нову або значно вдосконалену продукцію (товари, послуги), % до загальної кількості підприємств</li> <li>• Частка підприємств, що впроваджували інноваційні процеси, % до загальної кількості підприємств</li> <li>• Частка інноваційно активних підприємств, залучених до інноваційного співробітництва, % до загальної кількості підприємств</li> <li>• Кількість заявок на винаходи і корисні моделі від національних заявників за національною процедурою, у розрахунку на млн грн ВРП</li> <li>• Кількість заявок на торговельні марки від національних заявників, у розрахунку на млн грн ВРП</li> <li>• Кількість заявок на промислові зразки від національних заявників, у розрахунку на млн грн ВРП</li> </ul> |
| <b>ВПЛИВИ</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Частка реалізованої інноваційної продукції (нової для ринку та нової для підприємства) підприємств, % до загального обсягу реалізованої продукції підприємств</li> <li>• Частка кількості зайнятих працівників на інноваційно активних підприємствах відповідного виду економічної діяльності, %</li> <li>• Частка експорту середньо- та високотехнологічної продукції, % до загального обсягу експорту</li> <li>• Кількість викидів в повітря речовин у вигляді суспендованих твердих частинок 2,5 мкм та менше, тонн у розрахунку на 1000 осіб (від стаціонарних джерел)</li> <li>• Продуктивність праці, грн за год</li> </ul>                                                                                                                           |

Рис. 1. Індикатори оцінки регіонального інноваційного індексу України

Джерело: авторська розробка на основі [7].



процедури верифікації та нормалізації рядів даних з метою усунення аномалій та нерівномірностей, що забезпечує надійність оцінки.

Інтегральний індекс РІІ розраховано для періодів 2020, 2022 та 2024 років. Через суттєві обмеження у доступності регіональних статистичних даних та специфіку їх оприлюднення в умовах воєнного стану, кількість аналізованих показників у 2020 році становила 15 індикаторів, у 2022 році — 10, а у 2024 році — 7.

Інноваційний розвиток України у 2018-2025 роках зазнав глибоких трансформацій під впливом кризових явищ: пандемії COVID-19 та повномасштабної війни. Інтегральний індекс РІІ демонстрував нелінійну динаміку: знизившись у 2022 році до 0,42, він зріс у 2024 році до 0,55. Слід зауважити, що така траєкторія значною мірою відображає адаптацію методології аналізу та перегляд системи індикаторів.

Проведений порівняльний аналіз РІІ України та ЄС у розрізі основних індикаторів їх оцінки дозволив виявити низку особливостей їх розвитку. Стан цифрової інфраструктури, як ключової складової рамокних умов, продемонстрував у 2021 році високу динаміку конвергенції України з європейським простором. Середній показник доступу до широкопasmового інтернету в Україні сягнув 82,1% проти 90% у ЄС, причому український ринок зростає значно швидше за насичений європейський. Порівняння на рівні регіонів NUTS-2 виявило високі показники в окремих областях України. Луганська та Чер-

нівецька області з показниками понад 95% випередили середній рівень Німеччини та Бельгії, зрівнявшись із цифровим лідером ЄС — Нідерландами. Водночас українська модель розвитку інфраструктури характеризується значними внутрішніми асиметріями, де розрив між лідерами та депресивними регіонами, як-от Чернівецька область, був значно глибшим, ніж у найменш цифровізованих провінціях Болгарії чи Греції [14].

Аналіз інвестиційної складової свідчить про фундаментальний розрив у фінансуванні наукових досліджень і розробок у державному та освітньому секторах. Середній показник ЄС у 0,76% ВВП перевищує український рівень у 4,3 рази, що свідчить про критичне недофінансування вітчизняної науки. В Україні спостерігається концентрація наукового потенціалу у Києві та Харкові, де показники витрат у кілька разів вищі за середні по країні, але все одно не досягають рівня найслабших країн ЄС, таких як Румунія чи Болгарія. Попри збережений кадровий потенціал, українська академічна та університетська наука позбавлена необхідного фінансового ресурсу для повноцінної інтеграції у європейський дослідницький простір.

Ще більшим є розрив у підприємницькому секторі, де європейський бізнес інвестує в науку в 7 разів інтенсивніше, ніж український. У ЄС приватний капітал забезпечує дві третини всіх витрат на науково-дослідні роботи, тоді як в Україні роль бізнесу залишається вторинною відносно держави. Протягом останніх років в

Україні спостерігалася тенденція до деіндустріалізації, що призвела до скорочення частки витрат бізнесу на науку до 0,21%. Єдиним регіоном України, який наближається до показників Португалії чи Іспанії, є Запорізька область завдяки інвестиціям великих промислових гігантів. У більшості інших областей спостерігається інноваційна "пустеля", де приватні інвестиції в розробки практично відсутні, на відміну від промислових кластерів Німеччини, де витрати бізнесу можуть сягати 7% регіонального продукту (Рис. 2—3) [14].

Аналіз інноваційних витрат малого та середнього бізнесу в ЄС, не пов'язаних із науково-дослідними роботами, підтверджує, що саме вони стимулюють технологічне оновлення. Рівень таких витрат сягає 0,42% від обсягу реалізованої продукції, тоді як в Україні цей показник у 4,7 рази мен-

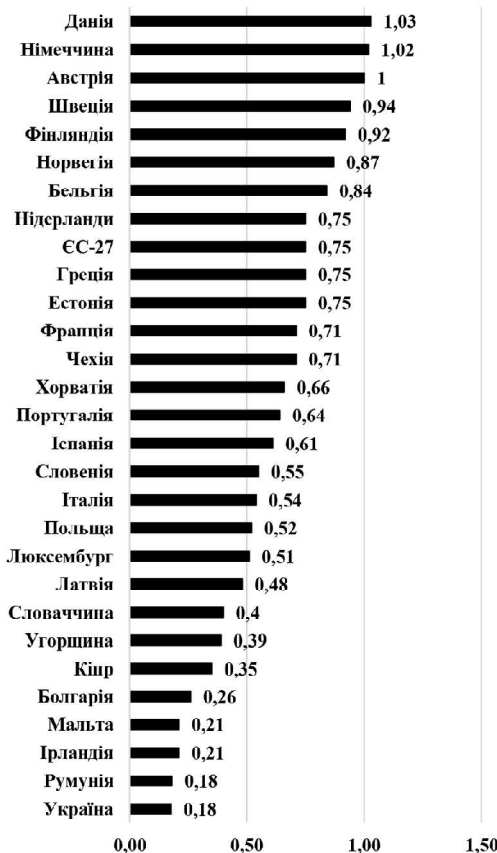


**Рис. 2. Частка витрат на наукові дослідження і розробки у державному секторі та секторі вищої освіти, відсотків до ВВП**

Джерело: складено за даними [13], [14].

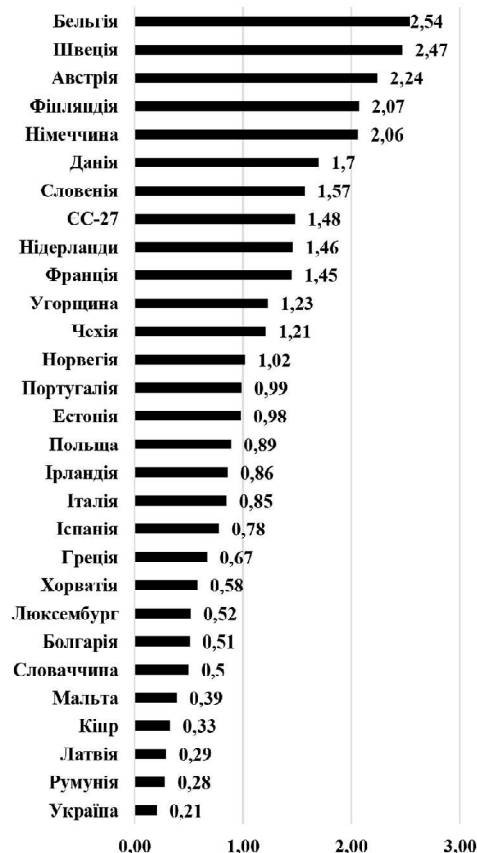
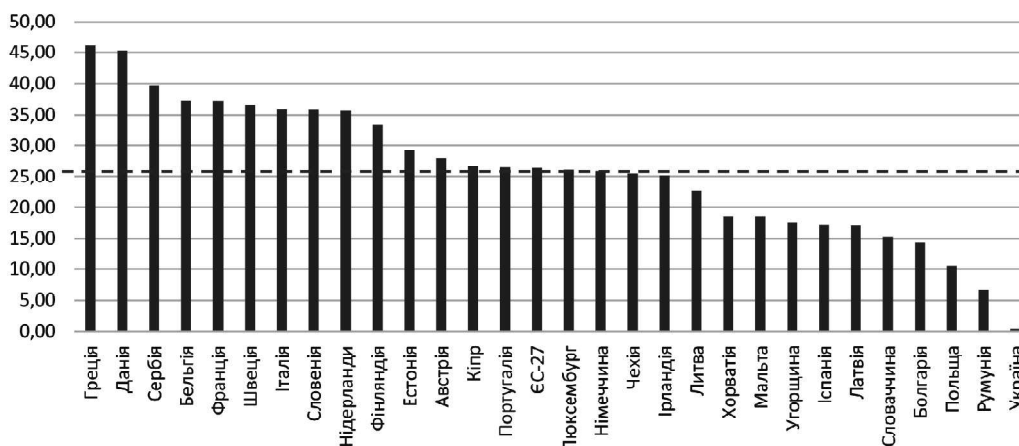


**Рис. 3. Частка витрат на наукові дослідження і розробки у підприємницькому секторі, відсотків до ВВП**





\* для України розрахована частка підприємств, що впроваджували нову або значно вдосконалену продукцію (товари, послуги), відсоток до загальної кількості підприємств

**Рис. 4. Частка середніх та малих підприємств, що впроваджували нову або значно вдосконалену продукцію (товари, послуги), відсоток до загальної кількості малих та середніх підприємств\***

Джерело: складено за даними [14], [15].

ший (навіть за умови врахування великих підприємств) Низька інноваційна активність у Києві, де зосереджена найбільша кількість суб'єктів господарювання, є тривожним сигналом про відсутність стимулів до модернізації. Лише окремі аграрно-промислові регіони, як-от Хмельницька чи Тернопільська області, демонструють модель розвитку, схожу на східноєвропейську, де активізується середній бізнес. Проте загальна інтенсивність витрат на одного зайнятого в Україні залишається у 4,3 рази нижчою за рівень європейських малих і середніх підприємств (МСП), що консервує орієнтацію вітчизняної економіки на трудомісткі процеси замість технологічної озброєності праці.

Цифровий розвиток бізнесу через впровадження хмарних обчислень також демонструє стадію наздоганяючого розвитку. Хоча в умовах війни українські підприємства почали активніше використовувати хмарні рішення, рівень їх поширення у 15,9% залишається втричі нижчим за середньоєвропейський. Це свідчить про те, що європейський бізнес уже пройшов етап системної цифрової трансформації, тоді як в Україні цей інструмент лише починає ставати стандартом. Розрив із цифровими лідерами на кшталт Фінляндії є п'ятикратним, що вказує на значний потенціал для зростання при відповідній підтримці та інвестиціях [14].

Україна характеризується невисокою часткою зайнятих у сфері інформації та комунікацій розміром (1,85%), що у 2,6 рази нижче за середній рівень ЄС. При цьому лише Київ відповідає високим європейським стандартам на рівні Естонії. Водночас навіть він суттєво поступається за концентрацією зайнятих у сфері інформації та комунікацій Празі, Братиславі чи Варшаві, де цей показник удвічі вищий. У більшості українських областей частка фахівців цієї сфери не досягає 1%, що є рідкісним явищем навіть для аграрних регіонів Європи. Така фрагментарність підтверджує необхідність масштабування ІТ-зайнятості за межі столиці для досягнення середньоєвропейських показників та подолання цифрової асиметрії [14].

Аналіз процесів у межах напрямів "Інноваційна діяльність" та "Впливи" дозволяє ідентифікувати структурні особливості регіональних інноваційних систем. При зіставленні даних ключове значення має методологічна розбіжність: у країнах Європейського Союзу показники

впровадження нових продуктів, процесів та інноваційного співробітництва розраховуються виключно для сектору МСП, тоді як в Україні статистика охоплює всю сукупність підприємств, включаючи великий промисловий сектор.

Індикатори інноваційної діяльності характеризують інтенсивність оновлення виробничої бази та здатність регіонів генерувати інтелектуальний продукт. Аналіз частки підприємств, що впроваджували нову або значно вдосконалену продукцію, виявляє суттєвий розрив в активності бізнесу (Рис. 4). Попри включення великих промислових об'єктів до української вибірки, загальнонаціональний рівень впровадження нових продуктів в Україні становить лише 0,45%, що значно нижче за середньоєвропейське значення для МСП у 26,43%. Навіть країни ЄС із відносно низькими показниками, як-от Румунія (6,82%) та Польща (10,53%), демонструють рівень активності, що у 15—23 рази перевищує український. У лідерах — Сербія (39,67%), Греція (46,07%) та Данія (45,24%), де понад третина малих підприємств постійно оновлюють продукцію. На регіональному рівні в Україні лідерами є Тернопільська (1,08%) та Вінницька (0,91%) області, проте вони значно поступаються навіть найменш інноваційним регіонам Румунії, наприклад, Південно-Західній Олтенії (1,58%) [14].

Аналогічна ситуація спостерігається і щодо частки підприємств, що впроваджували інноваційні процеси. Середній показник по ЄС становить 41,56%, тоді як в Україні він дорівнює 0,72%. Лідерами серед країн ЄС є Греція (61,17%), Бельгія (60,50%) та Італія (56,34%). На рівні європейських регіонів високі рівні активності демонструють МСП Північно-Егейських островів (75,79%) та Криту (75,9%). В українських реаліях процес модернізації залишається радше винятком, аніж системним інструментом забезпечення конкурентоспроможності [14].

Рівень інтеграції підприємств у партнерські мережі, що оцінюється через частку інноваційно активних підприємств, залучених до інноваційного співробітництва, також демонструє значну асиметрію. У країнах ЄС кооперація є базовим елементом, тоді як в Україні низькі значення свідчать про слабку взаємодію між реальним сектором та наукою. Кількість заявок на винаходи і ко-

рисні моделі від національних заявників за процедурою РСТ у розрахунку на мільйон гривень ВРП в Україні є вкрай низькою та переважно концентрується у Харкові, Києві та Львові. Для порівняння, середній показник по ЄС становить 3,26—3,53 одиниці. У технологічних ядрах, як-от нідерландський Північний Брабант, показник перевищує 15 заявок, що пояснюється концентрацією гігантів на кшталт Philips та ASML. Навіть периферійні регіони ЄС, як Західна Македонія (0,025), демонструють значення показника, які на кілька порядків перевищують відповідні значення українських регіонів. Вища інтенсивність подання заявок на торговельні марки та промислові зразки в Україні вказує на пріоритетність маркетингових інновацій над технологічними винаходами.

Напрямок "Впливи" дозволяє оцінити ринкову результативність інновацій та соціально-екологічні параметри. Частка реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації в Україні (0,43%) значно поступається середньоєвропейським показникам для МСП (8,67%). Найвищі значення демонструють Данія (24,15%) та Греція (16,15%). Проте у регіональному зрізі виділяються Дніпропетровська (3,65%) та Хмельницька (2,4%) області, результати яких вищі за показники польського Мазовецького воєводства (0,60%) та румунської Південно-Західної Олтенії (1,32%). Це підтверджує наявність промислових ніш, де українські нові розробки успішно комерціалізуються.

Аналіз частки експорту середньо- та високотехнологічної продукції за період 2018—2024 років виявляє зміну структури експортного кошика України. На національному рівні показник знизився з 44,3% до 23,9%, тоді як у Чехії, Угорщині та Словаччині він стабільно перевищує 60—70%. Регіональна модель України є вкрай неоднорідною. Запорізька область утримує аномально високий рівень технологічного експорту (87,63%), випереджаючи провідні індустріальні центри Німеччини, як-от Штутгарт (65—75%). Водночас у Дніпропетровській області зафіксовано зниження з 68,12% до 46,02%, а в Донецькій — з 92,67% до 52,07%, що відображає руйнування виробничої інфраструктури. Місто Київ (12,08%) дедалі більше функціонує як сервісний хаб, на відміну від Праги чи Братиславського краю, де показник перевищує 60%.

Показник продуктивності праці в Україні до 2021 року зріс з 8,53 до 14,18 євро за годину. Лідери — місто Київ (19,58 €/год) та Полтавська область (18,56 €/год) — за цим параметром уже відповідають рівню Люблінського чи Підкарпатського воєводств Польщі (14—16 €/год). Проте середній рівень по країні залишається суттєво нижчим за середньоєвропейський (38—42 €/год), де регіони Бельгії та Нідерландів характеризуються продуктивністю праці на рівні понад 60 €/год.

Проведений аналіз підтверджує системні розбіжності у розвитку регіональних інноваційних систем України та ЄС. У країнах ЄС інноваційність забезпечується широкою мережею малих та середніх підприємств, тоді як в Україні вона зосереджена у кількох центрах і базується на діяльності великого бізнесу. Для наближення до європейських параметрів доцільним є стимулювання впровадження нових продуктів саме в секторі МСП, підтримка технологічного експорту та модернізація основних фондів для підвищення продуктивності

праці. Хоча показники окремих українських регіонів уже можна порівняти з результатами східних областей ЄС, для системного поступу необхідна ширша міжрегіональна дифузія технологічних та організаційних інновацій.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволяє констатувати, що регіональні інноваційні системи України перебувають на етапі глибокої структурної трансформації, зумовленої одночасним впливом воєнних викликів та євроінтеграційних зобов'язань. Порівняльний аналіз на основі адаптованої методології ЄІТ 2025 виявив критичний розрив в інноваційній ефективності: рівень України відносно середнього показника ЄС знизився до 29%.

Основними деструктивними чинниками є гіперконцентрація наукового потенціалу у великих центрах (Київ, Харків) та вкрай низька інноваційна активність МСП. На відміну від країн ЄС, де МСП забезпечують масову дифузію технологій, українська модель тримається на стійкості окремих промислових гігантів, що створює "острівну" структуру інноваційного ландшафту. При цьому цифрова інфраструктура залишається чи не єдиною сферою динамічної конвергенції, хоча її потенціал для технологічного переоснащення бізнесу використовується не повною мірою.

Для подолання ідентифікованих асиметрій державна регіональна політика має змістити акцент із прямого фінансування на стимулювання інноваційної кооперації та імплементацію стратегій смарт-спеціалізації. Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у розробці галузевих моделей взаємодії "наука-бізнес" для депресивних та аграрних регіонів, а також у глибшому дослідженні механізмів конверсії цифрового потенціалу в реальне зростання продуктивності праці на мезо-рівні.

Стаття підготовлена в рамках виконання наукового дослідження: "Комплексне наукове дослідження модернізації інноваційної екосистеми розвитку регіонів та громад" (ДР№ 0125U003490).

### Література:

1. WIPO (2025). Global Innovation Index 2025. Innovation at a Crossroads. World Intellectual Property Organization. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/assets/89507/global-innovation-index-2025-en.pdf> (дата звернення: 21.09.2025).
2. European Commission (2024). Ukraine 2024 Report. Communication on EU enlargement policy. European Commission. URL: [https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1\\_en?filename=Ukraine%20Report%-202024.pdf](https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine%20Report%-202024.pdf) (дата звернення: 18.09.2025).
3. Cooke, P. (1998), Regional innovation systems: The role of governance in a globalized world, Routledge, London, UK.
4. Lundvall, B.-A. (Ed.) (2010), National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning, Anthem Press, London, UK.
5. Nelson, R. R. Ed. (1993), National innovation systems: A comparative analysis, Oxford University Press, Oxford, UK.
6. European Commission (2025). European Innovation Scoreboard 2025. Methodology report. European Commission. URL: <https://research-and-innovation.ec.europa.eu/eis/>

europa.eu/document/download/6340fb44-1dad-4a11-b5d7-a298ad5922a5\_en?filename=ec\_rtd\_eis-2025-methodology-report.pdf (дата звернення: 25.09.2025).

7. European Commission (2025). Regional Innovation Scoreboard 2025. Methodology Report. European Commission. URL: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/document/download/f6019e31-2927-4802-ae56-5f2fd92cb6c3\\_en?filename=ec\\_rtd\\_ris-2025-methodology-report.pdf](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/document/download/f6019e31-2927-4802-ae56-5f2fd92cb6c3_en?filename=ec_rtd_ris-2025-methodology-report.pdf) (дата звернення: 25.09.2025).

8. Регіональні інноваційні системи України: стан формування та розвитку в умовах інтеграційних процесів: монографія / за ред. Л. І. Федулової; НАН України, ДУ "Ін-текон. та прогнозув. НАН України". Київ, 2013. 724.

9. Давимука С. А. Особливості екосистеми інноваційного розвитку регіонів України в сучасних умовах. Регіональна економіка. 2025. № 3. С. 5—19. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2025-3-1>.

10. Собкевич О. Інноваційна діяльність промислових підприємств в Україні під час повномасштабної війни: аналітична записка. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-11/az\\_innovacii\\_prom\\_pidpriemstv-2025\\_24112025.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-11/az_innovacii_prom_pidpriemstv-2025_24112025.pdf) (дата звернення: 10.01.2026).

11. Полякова Ю. В. Ефективність регіональних інноваційних систем. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 6. С. 272—276. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/6\\_ukr/46.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/46.pdf).

12. Луцків О. М., Білан Р. М. Сучасні виклики та загрози інноваційному розвитку економіки регіонів України. Регіональна економіка. 2025. № 1. С. 45—58. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2025-1-5>.

13. Витрати на наукові дослідження і розробки за регіонами (2021—2024). Статистична інформація. Держстат України. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ-2021/ni/rik/v\\_nd\\_reg.xlsx](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ-2021/ni/rik/v_nd_reg.xlsx) (дата звернення: 10.03.2026).

14. Regional Innovation Scoreboard (2025). Datasets. European Commission. URL: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/regional-innovation-scoreboard\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/regional-innovation-scoreboard_en) (дата звернення: 02.02.2026).

15. Держстат України (2025). Частка підприємств, що впроваджували нову або значно вдосконалену продукцію (товари, послуги), відсоток до загальної кількості підприємств. Банк даних. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=729c0f43ba07b0273765adbfacc5e6eb> (дата звернення: 12.11.2025).

#### References:

1. WIPO (2025), "Global Innovation Index 2025. Innovation at a Crossroads", available at: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/assets/89507/global-innovation-index-2025-en.pdf> (Accessed 21 September 2025).

2. European Commission (2024), "Ukraine 2024 Report. Communication on EU enlargement policy", available at: [https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14-da1\\_en?filename=Ukraine%20Report%202024.pdf](https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14-da1_en?filename=Ukraine%20Report%202024.pdf) (Accessed 18 September 2025).

3. Cooke, P. (1998), Regional innovation systems: The role of governance in a globalized world, Routledge, London, UK.

4. Lundvall, B.-A. (Ed.) (2010), National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning, Anthem Press, London, UK.

5. Nelson, R. R. Ed. (1993), National innovation systems: A comparative analysis, Oxford University Press, Oxford, UK.

6. European Commission (2025), "European Innovation Scoreboard 2025. Methodology report", available at: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/document/download/6340fb44-1dad-4a11-b5d7-a298ad5922a5\\_en?filename=ec\\_rtd\\_eis-2025-methodology-report.pdf](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/document/download/6340fb44-1dad-4a11-b5d7-a298ad5922a5_en?filename=ec_rtd_eis-2025-methodology-report.pdf) (Accessed 25 September 2025).

7. European Commission (2025), "Regional Innovation Scoreboard 2025. Methodology Report", available at: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/document/download/f6019e31-2927-4802-ae56-5f2fd92cb6c3\\_en?filename=ec\\_rtd\\_ris-2025-methodology-report.pdf](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/document/download/f6019e31-2927-4802-ae56-5f2fd92cb6c3_en?filename=ec_rtd_ris-2025-methodology-report.pdf) (Accessed 25 September 2025).

8. Fedulova, L.I. Ed. (2013), Rehionalni innovatsiini systemy Ukrainy: stan formuvannia ta rozvytku v umovakh intehtatsiinykh protsesiv [Regional innovation systems of Ukraine: the state of formation and development in the conditions of integration processes], Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

9. Davymuka, S.A. (2025), "Features of the ecosystem of innovative development of the regions of Ukraine in modern conditions", Rehionalna ekonomika, vol. 3, pp. 5—19. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2025-3-1>.

10. National Institute for Strategic Studies (2025), "Innovatsiina diialnist promyslovykh pidpriemstv v Ukraini pid chas povnomasshtabnoi viiny" [Innovative activity of industrial enterprises in Ukraine during a full-scale war], available at: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-11/az\\_innovacii\\_prom\\_pidpriemstv-2025\\_24112025.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-11/az_innovacii_prom_pidpriemstv-2025_24112025.pdf) (Accessed 10 January 2026).

11. Polyakova, Yu.V. (2016), "Efficiency of regional innovation systems", Ekonomika i suspilstvo, vol. 6, pp. 272-276. available at: [https://economyandsociety.in.ua/journals/6\\_ukr/46.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/46.pdf) (Accessed 10 March 2026).

12. Lutskiv, O.M. and Bilan, R.M. (2025), "Modern challenges and threats to the innovative development of the economy of the regions of Ukraine", Rehionalna ekonomika, vol. 1, pp. 45—58. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2025-1-5>.

13. State Statistics Service of Ukraine (2024), "Research and development expenditures by region (2021—2024)", available at: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ-2021/ni/rik/v\\_nd\\_reg.xlsx](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ-2021/ni/rik/v_nd_reg.xlsx) (Accessed 10 March 2026).

14. European Commission (2025), "Regional Innovation Scoreboard. Datasets", available at: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/regional-innovation-scoreboard\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/regional-innovation-scoreboard_en) (Accessed 02 February 2026).

15. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Share of enterprises that implemented new or significantly improved products (goods, services), percentage of the total number of enterprises. Data bank", available at: <https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=729c0f43ba07b0273765adbfacc5e6eb> (Accessed 12 November 2025).

Отримано редакцією журналу / Received: 10. 03.26

Професійно рецензовано / Revised: 14. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

О. М. Цвях,

к. е. н., доцент кафедри земельного кадастру,

Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9284-2966>

Ю. В. Негода,

д. е. н., професор, професор кафедри фінансів,

Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9714-5438>

Л. А. Олійник,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів,

Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8163-3763>

О. Ю. Лінніков,

аспірант, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-1333-8171>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.115

# ЗЕМЕЛЬНЕ ОПОДАТКУВАННЯ ЯК ВАГОМИЙ ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ САМОДОСТАТНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД БАЗОВОГО РІВНЯ

О. Tsyvakh,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Land Cadastre,  
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv

Yu. Nehoda,

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

L. Oliinyk,

PhD of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance,  
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv

O. Linnikov,

postgraduate student, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv

LAND TAXATION AS AN IMPORTANT FACTOR IN STRENGTHENING THE FINANCIAL  
SELF-SUFFICIENCY OF LOCAL COMMUNITIES AT THE BASIC LEVEL

**Визначено, що земельне оподаткування виступає ключовим елементом фінансового механізму регулювання земельних відносин як в частині вилучення різноманітних форм земельної ренти і наповнення місцевих бюджетів, так і в частині формування цільових бюджетних фондів відтворення, охорони та захисту земель. Обґрунтовано, що поглиблення бюджетно-фіскальної децентралізації та формування мережі укрупнених територіальних громад базового рівня підвищили вагомість земельного оподаткування для забезпечення**

фінансової самодостатності місцевого самоврядування. Встановлено, що здійснення земельної дерегуляції, котра передбачала передачу земель сільськогосподарського призначення державної власності поза межами населених пунктів у комунальну власність, створює можливості для додаткової акумуляції плати за землю у бюджетах територіальних громад базового рівня. Дослідження показали, що існує значна відмінність в розрізі адміністративних областей України щодо величини надходжень плати за землю до бюджетів сільських, селищних та міських територіальних громад, що зумовлено неоднорідністю структури земельного фонду окремих регіонів, неоднаковістю рівня нормативної грошової оцінки різних категорій земель та результативністю передачі земельних активів комунальної власності у тимчасове користування суб'єктам підприємницької діяльності. Визначено, що критеріями вагомості земельного оподаткування для зміцнення фінансової самодостатності територіальних громад базового рівня виступають узагальнюючий індекс міжмуніципальної збалансованості надходжень плати за землю до публічних бюджетів України та узагальнюючий індекс дієвості впливу надходжень плати за землю на фінансову самодостатність територіальних громад базового рівня. Встановлено, що більшість адміністративних областей України відзначається високим рівнем узагальнюючого індексу міжмуніципальної збалансованості надходжень плати за землю до публічних бюджетів у зв'язку з прив'язкою надходжень плати за землю до бюджетів територіальних громад базового рівня, що дає можливість еквівалентно вилучати земельну ренту при використанні різних категорій земель і спрямовувати до сільських, селищних та міських бюджетів. Визначено, що невелика кількість адміністративних областей України відзначається високим рівнем узагальнюючого індексу дієвості впливу надходжень плати за землю на фінансову самодостатність територіальних громад базового рівня у зв'язку з недокапіталізованістю окремих земельних активів, відірваністю індексації ставок земельного податку і орендної плати від темпів інфляційно-девальваційних процесів у національній економіці та низьким рівнем активності місцевого самоврядування стосовно використання земель комунальної власності.

*It has been determined that land taxation is a key element of the financial mechanism for regulating land relations. It is both in terms of collecting various forms of land rent and filling local budgets, and in terms of forming targeted budget funds for the reproduction, conservation and protection of land. It has been substantiated that the deepening of budgetary and fiscal decentralisation and the formation of a network of enlarged territorial communities at the basic level have increased the importance of land taxation for ensuring the financial self-sufficiency of local self-government. It has been established that the implementation of land deregulation, which provided for the transfer of state-owned agricultural land outside populated areas to communal ownership, creates opportunities for additional accumulation of land payments in the budgets of basic-level territorial communities. Research has shown that there is a significant difference between administrative regions of Ukraine in terms of the amount of land payments to the budgets of rural, settlement and urban territorial communities, which is due to the heterogeneity of the land fund structure in individual regions, the unevenness of the normative monetary valuation of different categories of land, and the effectiveness of the transfer of communal land assets for temporary use to business entities. It has been determined that the criteria for the significance of land taxation for strengthening the financial self-sufficiency of basic-level territorial communities are the summary index of inter-municipal balance of land payment revenues to the public budgets of Ukraine and the summary index of the effectiveness of the impact of land payment revenues on the financial self-sufficiency of basic-level territorial communities level. It has been established that most administrative regions of Ukraine are characterised by a high level of the generalised index of inter-municipal balance of land payment revenues to public budgets due to the obligation to transfer land payment revenues to the budgets of territorial communities at the basic level. It makes it possible to collect land rent equivalently when using different categories of land and to direct it to rural, settlement and city budgets. It has been determined that a small number of administrative regions of Ukraine are characterised by a high level of the generalised index of the effectiveness of the impact of land payment revenues on the financial self-sufficiency of basic-level territorial communities in connection with the undercapitalisation of certain land assets, the disconnect between the*

***indexation of land tax and rent rates and the pace of inflation and devaluation processes in the national economy, and the low level of activity of local self-government in relation to the use of communal land.***

*Ключові слова: земельне оподаткування, земельна рента, плата за землю, фінансова самодостатність, місцеві бюджети, територіальні громади базового рівня, бюджети сільських, селищних та міських територіальних громад.*

*Key words: land taxation, land rent, land fees, financial self-sufficiency, local budgets, basic-level territorial communities, budgets of village, settlement and urban territorial communities.*

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

Поглиблення бюджетно-фіскальної децентралізації, з однієї сторони, забезпечило переорієнтацію окремих складових публічних фінансових ресурсів на потреби територіальних громад базового рівня, а з іншої поставило місцеве самоврядування перед необхідністю результативнішої ідентифікації реальної бази наповнення бюджетів сільських, селищних та міських територіальних громад. Необхідність ідентифікації такої бази, в першу чергу, стосується системи земельного оподаткування, яке традиційно зорієнтоване на місцеві бюджети як в період, коли плата за землю була загальнодержавним податком закріпленим за місцевими бюджетами, так і в період, коли вона стала складовою місцевого податку — податку на майно. Запуск ринку земель сільськогосподарського призначення та земельна дерегуляція призвели до урізноманітнення форм володіння, користування та розпорядження земельними ресурсами, що однозначно має відобразитися на інституційних засадах та методології земельного оподаткування. Більше того, створення мережі укрупнених територіальних громад базового рівня потребує перегляду форм і методів земельного оподаткування як вагомого чинника зміцнення фінансової самодостатності місцевого самоврядування. Незважаючи на складну ситуацію, зумовлену російською збройною агресією, для більшості територіальних громад базового рівня плата за землю виступає одним з основних фіскальних інструментів наповнення місцевих бюджетів через територіально-континуальну визначеність бази оподаткування. Водночас необхідність зміцнення фінансової самодостатності територіальних громад базового рівня вимагає удосконалення методологічного інструментарію оцінювання впливу земельного оподаткування на доходну частину бюджетів місцевого самоврядування.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

В останні роки активізувалися дослідження стосовно більш результативного використання резервів та можливостей зростання податкових та неподаткових надходжень до бюджетів територіальних громад базового рівня [8]. Такі резерви і можливості великою мірою пов'язані з інституційним забезпеченням та методологією земельного оподаткування у зв'язку з трансфор-

мацією земельних відносин внаслідок запуску ринку земель сільськогосподарського призначення та земельної дерегуляції [7]. У даному контексті актуалізувалися дослідження, які стосуються сутнісно-змістовних характеристик плати за землю як фіскального інструменту регулювання процесів володіння, користування та розпорядження земельними активами.

Зокрема, мають місце авторські підходи, котрі розглядають плату за землю ключовою складовою не лише системи фіскального регулювання землекористування, а ключовою складовою всієї системи державного управління земельними відносинами. Саме в даному контексті розглядає плату за землю академік НААН України Ш. Ібатуллін [4, с. 213]. Він також наголошує на тому, що базовою функцією названого фіскального інструменту має виступати стимулювання землевласників та землекористувачів використовувати земельні ділянки у відповідності з їх цільовим призначенням, а також дотримання норм природоохоронного законодавства в частині збереження природних фізико-хімічних характеристик земельного ресурсу. Також він акцентує увагу на тому, що плата за землю має надавати поштовх соціально-економічному розвитку територіальних громад з огляду на те, що входить до переліку місцевих податків і зборів і виступає одним з основних джерел доходів місцевих бюджетів.

Високим рівнем фундаментальності стосовно визначення сутнісно-змістовних характеристик плати за землю виступає підхід М.Ібрагімова. Вчений розглядає плату за землю як механізм рентних важелів, котрий застосовується до специфічного природного фактору виробництва — землі. На його думку, такий механізм забезпечує перерозподіл частини чистого доходу, одержаного виробником поза його затратами [5, с. 17—18]. Певною мірою такий підхід варто підтримати, оскільки саме плата за землю забезпечує перерозподіл різноманітних форм ренти, котрі виникають при використанні земель різної родючості та з неоднаковими інфраструктурними поліпшеннями. Водночас вчений акцентує увагу лише на тому, що плата за землю реалізує суто функцію вилучення диференціальної земельної ренти І, оскільки не прив'язує її до затрат, які несе землевласник та землекористувач щодо поліпшення фізико-хімічних характеристик земель та інфраструктурного облаштування використання окремих категорій землі. З іншої сторони вітчизняне податкове законодавство якраз і зорієнтоване на вилучення диференціальної земельної ренти І, щоб вирівняти умови господарювання для різно-

манітних суб'єктів виробничо-господарської діяльності та домогосподарств.

В спектрі авторських підходів щодо розкриття сутності категорії "плата за землю" необхідно звернути увагу на акцентування уваги А.Івановою на тому, що названий фіскальний інструмент має подвійну природу, оскільки одночасно відноситься до ресурсних платежів і до податків на власність [6, с. 147]. Переведення плати за землю до складу податку на майно фактично забезпечило його інституціоналізацію як податку на власність. До 2015 року плата за землю розглядалася складовою зборів за спеціальне використання природних ресурсів, оскільки, фактично передбачала вилучення плати за користування природним ресурсом — землею.

Водночас у латентному стані перебувають дослідження, котрі розглядають плату за землю як ключового фіскального інструменту земельного оподаткування в контексті розширення бази наповнення бюджетів територіальних громад базового рівня, а також в контексті наявної асиметрії її надходжень до відповідних бюджетів в розрізі адміністративно-територіальних одиниць України.

## ЦІЛІ СТАТТІ

Метою статті є виявлення прикметних рис земельного оподаткування в умовах поглиблення фіскально-бюджетної децентралізації, аналіз територіальних відмінностей надходжень плати за землю до бюджетів сільських, селищних та міських територіальних громад, визначення міжмуниципальної збалансованості цих надходжень, а також параметризація дієвості впливу інструментів земельного оподаткування на рівень фінансової самодостатності територіальних громад базового рівня.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Роль та місце такого фіскального інструменту як плата за землю в останні десятиліття неодноразово змінювалися у зв'язку з інституційними трансформаціями в системі земельних відносин та поглибленням децентралізації і реформуванням територіальної організації влади. Водночас зберігаються фундаментальні ознаки земельного оподаткування як системи відносин стосовно ідентифікації та еквівалентного вилучення земельної ренти при використанні різних категорій земель.

Платність землекористування стала одним з основних факторів формування системи товарно-господарських відносин у сфері господарського освоєння земельного-ресурсного потенціалу. Першочерговим завданням виступало оформлення плати за землю як інституту в системі економічних відносин. Надалі дана проблематика перемістилася в площину посилення фінансової самодостатності територіальних громад за рахунок ефективнішого адміністрування ресурсних платежів та формування фондів інвестиційного забезпечення реалізації природоохоронних проєктів, зокрема охорони та захисту земель різних категорій [3; 10].

Особливо актуалізувалось завдання підвищення рентної результативності та фіскальної ефективності земельного оподаткування, адже земельні ресурси є територіальним базисом розміщення і розвитку продуктивних сил, основним засобом виробництва у сільсько-

му та лісовому господарстві. Саме ці фактори роблять землю надзвичайно ліквідним товаром, що визначає значний попит на її придбання різними суб'єктами економічних відносин. В умовах запуску ринку земель сільськогосподарського призначення та земельної дерегуляції вагомість означених факторів стала ще більшою. Першочергового значення набуває проблема посилення диференційованості та стимулюючої ролі плати за землю, щоб вилучати у землекористувачів та землевласників ту частину ренти, яка утворюється під впливом природного чинника, щоб вирівняти умови аграрного господарювання та користування земельними несільськогосподарськими активами [11]. В умовах поглиблення бюджетно-фіскальної децентралізації земельного оподаткування стає ще більш вагомим детермінантом фінансової самодостатності місцевого самоврядування.

Водночас прикметною рисою земельного оподаткування в Україні в останні роки, коли сформувалася мережа укрупнених сільських, селищних та міських територіальних громад, є неоднорідність надходжень плати за землю до вказаних категорій територіальних громад базового рівня у 2024 році. Особливо великий варіаційний розмах спостерігається між величиною надходжень плати за землю до бюджетів міських територіальних громад, з однієї сторони, та до бюджетів сільських і селищних територіальних громад, — з іншої. Причина такого варіаційного розмаху на пряму залежить від рівня урбанізованості територій, густоти населених пунктів, співвідношення окремих категорій земель в структурі земельного фонду відповідного регіону.

На основі порівняння показників бюджетно-структурних вимірів земельного оподаткування можна констатувати, що для міських громад найвищі значення надходжень традиційно притаманні в лідерах-областях з великими промисловими центрами та високою концентрацією бізнесу. Найвищі абсолютні показники спостерігаються у Дніпропетровській (6591,6 млн грн), Одеській (1868,8 млн грн), Львівській (1847,1 млн грн) та Київській (1111,6 млн грн) областях.

Найбільша питома вага міських територіальних громад у загальній структурі надходжень плати за землю до публічних бюджетів регіону характерна для областей з високим рівнем урбанізації. Це передусім Запорізька — 95,6%, Дніпропетровська — 87,1% та Львівська — 82,1% області, де міські громади акумулюють основну частину земельного податку. Найбільша частка плати за землю у податкових надходженнях до бюджетів міських територіальних громад у 2024 році спостерігається у Дніпропетровській області — 19,3%.

Селищні територіальні громади показують найвищі значення надходжень плати за землю серед областей, де розвинена приміська інфраструктура або є значні промислові об'єкти, розташовані в селищах. Найвищі значення надходжень плати за землю до бюджетів селищних територіальних громад у 2024 році фіксуються у Одеській (846,6 млн грн), Київській (466,6 млн грн), Кіровоградській (457,4 млн грн), Полтавській (456,6 млн грн) та Харківській (434,3 млн грн) областях завдяки активному розвитку територій навколо міст.

Найбільша частка селищних територіальних громад у структурі надходжень плати за землю до публічних

бюджетів спостерігається в областях, де селища виконують роль важливих економічних вузлів. Це зокрема Херсонська область — 45,2%, Кіровоградська область — 33,2% та Житомирська область — 28,2% області. Щодо частки плати за землю у загальних податкових надходженнях до бюджетів селищних територіальних громад, то її значення найбільше у селищах Одеської області — 28,9%.

У секторі сільських територіальних громадах найвищі значення надходжень плати за землю до місцевих бюджетів ілюструють аграрно-розвинені регіони з великою площею родючих сільськогосподарських угідь. Лідерами є Одеська (938,9 млн грн), Дніпропетровська (633,1 млн грн), Київська (510 млн грн) та Черкаська (428,2 млн грн) області. Велика площа земель в оренді та висока нормативна грошова оцінка ріллі забезпечують тут стабільні надходження плати за землею.

Сільські територіальні громади мають найбільшу частку в структурі надходжень плати за землю до публічних бюджетів у переважно аграрних областях Центру та Заходу України. Найвищі частки зафіксовані у Рівненській області — 33,3%, Закарпатській області — 32,5% та Черкаській області — 32,2%, де сільське господарство є базовою галуззю економіки, а частка міського населення нижча за середню по країні. Найбільше значення надходжень плати за землю у сукупних податкових надходженнях до бюджетів сільських територіальних громад має місце в Одеській та Кіровоградській областях і становить відповідно 21,4% 25,6% (рис. 1—3).

Аналіз бюджетно-структурних вимірів надходжень плати за землю засвідчує суттєву диференціацію як за абсолютними показниками, так і за питомою вагою у структурі доходів бюджетів відповідних категорій територіальних громад базового рівня. Ця диференціація є закономірним відображенням глибоких відмінностей в економічному потенціалі, рівні урбанізації та характері землекористування різних регіонів України.

Міські територіальні громади традиційно виступають домінуючим ареалом акумуляції земельних платежів у більшості регіонів країни. Їхнє фіскальне лідерство обумовлене високою концентрацією бізнесу, розвинутою інфраструктурою та значною часткою комерційно привабливих земель. В індустріально розвинених і високоурбанізованих регіонах міські територіальні громади акумулюють переважну частину плати за землею, фактично визначаючи загальну динаміку бюджетних показників відповідних територій.

Селищні територіальні громади відіграють помітну роль у регіонах із розвинутою приміською інфраструктурою або зі значними промисловими об'єктами, розташованими поза межами великих міст. На таких територіях селища виконують функцію важливих економічних вузлів, а їхня частка у структурі плати за землею до місцевих бюджетів окремих регіонів може суттєво перевищувати середні значення по країні. Це свідчить про активне залучення приміських територій до господарського обігу та зростання їхньої бюджетної значущості в контексті децентралізації та формування мережі самодостатніх у фінансовому відношенні територіальних громад базового рівня.

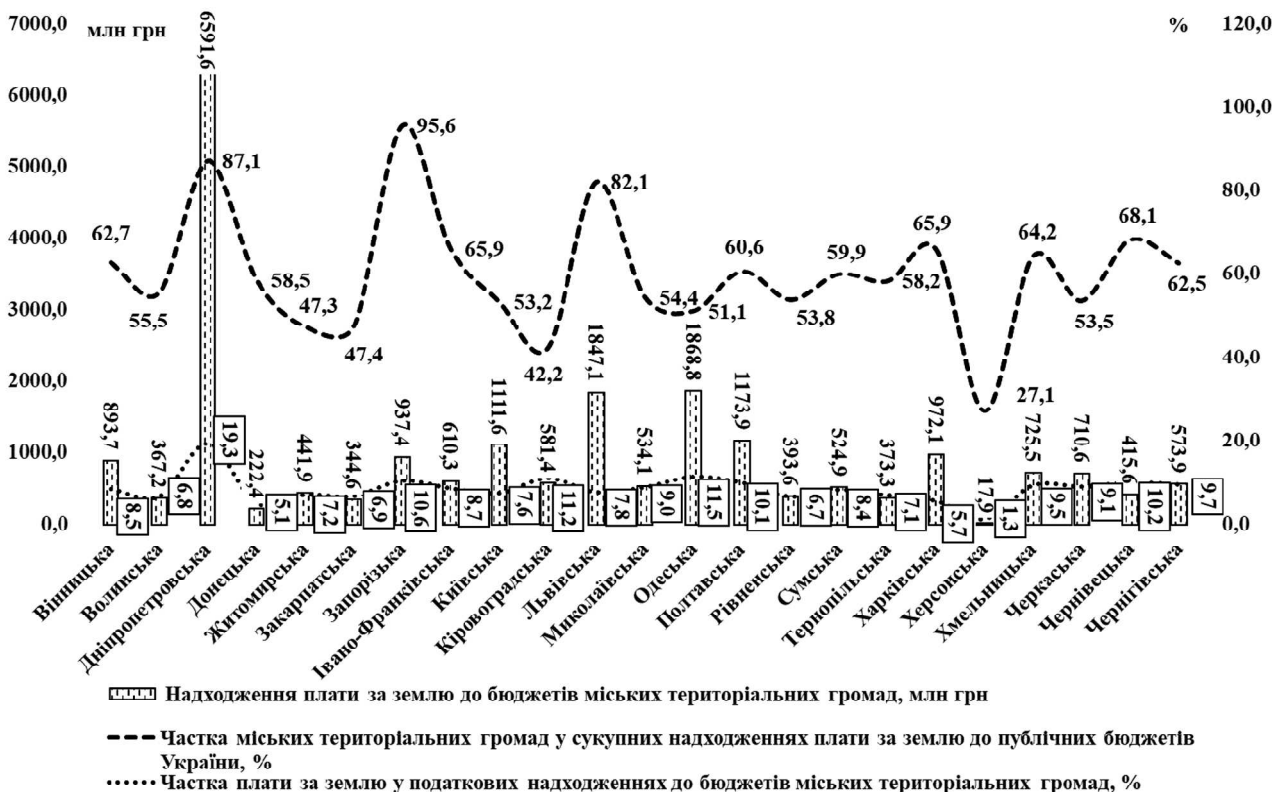


**Рис. 1. Бюджетно-структурні виміри надходжень плати за землю до бюджетів міських територіальних громад адміністративних областей України у 2024 році\***

Примітка. \*Розраховано за даними Міністерства фінансів України.

\*\*Відсутність оперативних даних щодо плати за землею у Луганській області.





**Рис. 2. Бюджетно-структурні виміри надходжень плати за землю до бюджетів селищних територіальних громад адміністративних областей України у 2024 році\*, \*\***

Примітка. \*Розраховано за даними Міністерства фінансів України.

\*\*Відсутність оперативних даних щодо плати за землю у Луганській області.

Сільські територіальні громади формують найбільш стабільну базу надходжень плати за землю в аграрно розвинених регіонах із великою площею сільськогосподарських угідь та високою нормативною грошовою оці-

нкою ріллі. Для областей із переважно аграрним профілем економіки та нижчим за середній рівнем урбанізації сільські територіальні громади є основним структурним елементом регіонального комплексотворення.

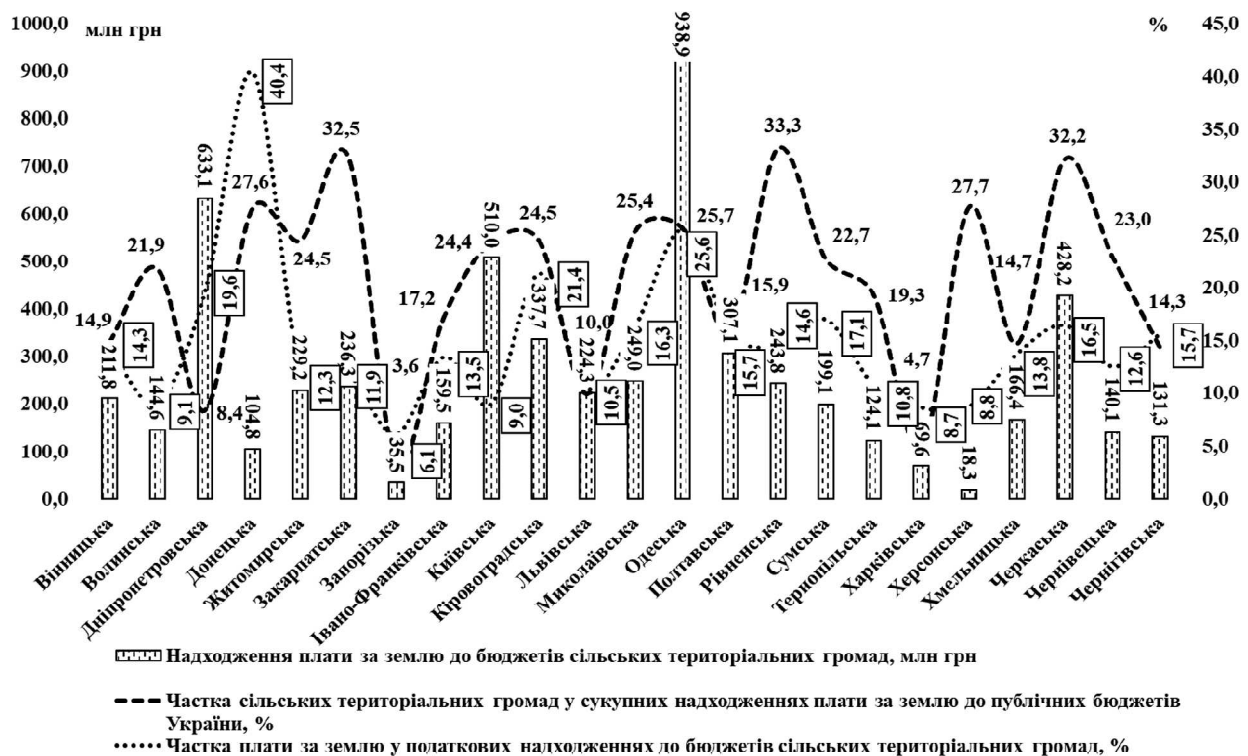


**Рис. 3. Бюджетно-структурні виміри надходжень плати за землю до бюджетів сільських територіальних громад адміністративних областей України у 2024 році\***

Примітка. \*Розраховано за даними Міністерства фінансів України.

\*\*Відсутність оперативних даних щодо плати за землю у Луганській області.

Великою мірою структура надходжень плати за землю до бюджетів територіальних громад базового рівня відображає усталену в останні роки модель просторового розвитку країни: індустріально розвинені регіони формують фінансовий потенціал переважно через міські територіальні громади; приміські та промислово орієнтовані території — через селищні територіальні громади; аграрні регіони — через сільські територіальні громади. Така диференціація має системний характер і повинна враховуватися при формуванні державної політики міжбюджетного вирівнювання, стимулюванні розвитку територіальних громад базового рівня та розробці інструментів підтримки економічно депресивних територій у контексті подальшого поглиблення бюджетно-фінансової децентралізації та формування мережі самодостатніх територіальних утворень.

Фактор урбанізованості є надзвичайно вагомим з огляду на те, що нормативна грошова оцінка земель великих населених пунктів в цілому значно перевищує оцінку інших категорій земель. Особливо високою така оцінка є в обласних центрах та в столиці, де фактор високого рівня ділової активності детермінує високу вартість земель. Дане припущення підтверджується територіальним розподілом плати за землю у 2024 році, котра надходить до бюджетів міських територіальних громад. При визначенні територіального розподілу надходжень плати за землю до міських територіальних громад не враховувалися надходження вказаного фінансового інструменту до бюджету м. Києва у зв'язку з нерепрезентативністю даної міської територіальної громади у визначеній сукупності показників.

Зокрема, у 2024 році частка міських територіальних громад у сукупних надходженнях плати за землю до публічних бюджетів становила у Дніпропетровській області 87,1% (6591,6 млн грн), у Запорізькій області — 95,6% (937,4 млн грн), у Львівській області — 82,1% (1847,1 млн грн), в Одеській області — 51,1% (1868,8 млн грн), у Харківській області — 65,9% (971,1 млн грн). В цілому частка міських територіальних громад становить більше 50% від сукупних надходжень плати за землю до публічних бюджетів України у більшості адміністративних областей України. Водночас частка плати за землю у податкових надходженнях до бюджетів міських територіальних громад в розрізі адміністративних областей України у 2024 році коливалася в інтервалі 1,3 — 11,5%.

Це пов'язано з тим, що міські територіальні громади відзначаються порівняно з сільськими та селищними територіальними громадами вищим рівнем ділової активності. Це позитивним чином відображається на величині надходжень податку на доходи фізичних осіб, єдиного податку та інших фінансових платежів, що у підсумку забезпечує нижчу частку плати за землю у сукупних податкових надходженнях до бюджетів міських територіальних громад, ніж у податкових надходженнях до бюджетів сільських та селищних територіальних громад.

Найвищі рівні надходжень плати за землю до бюджетів сільських територіальних громад у 2024 році спостерігаються у Волинській, Закарпатській, Кіровоградській, Рівненській та Черкаській областях. Перелічені регіони не відзначаються підвищеним рівнем урбанізованості, що підвищує вагомість сільських територіальних громад у відтворенні ресурсно-виробничого потенціалу економіки названих адміністративно-територіальних одиниць. У сільських територіальних громадах

значно нижчий рівень ділової активності та зайнятості, ніж у міських територіальних громадах, тому частка плати за землю у податкових надходженнях до бюджетів сільських територіальних громад є вищою.

З огляду на це важливою передумовою зміцнення фінансової самодостатності сільських територіальних громад є ідентифікація реальної бази нарахування земельного податку та орендної плати за користування землями державної і комунальної власності, уникнення проявів неоподаткування власників і користувачів земель та усунення негативних рецидивів попередніх років, пов'язаних з масовими проявами надання пільг при земельному оподаткуванні.

Водночас в умовах поглиблення бюджетно-фінансової децентралізації та формування мережі укрупнених територіальних громад базового рівня важливого значення набуває параметризація рівня міжмуніципальної збалансованості надходжень плати за землю. Тобто чи має місце збалансований розподіл плати за землю між бюджетами сільських, селищних та міських територіальних громад, чи мають місце структурні міжмуніципальні перегини при розподілі вказаного фінансового інструменту. З цією метою запропоновано авторський підхід до розрахунку узагальнюючого індексу міжмуніципальної збалансованості надходжень плати за землю до публічних бюджетів України, який є модифікованим підходом представників львівської школи академічної економічної науки [9].

Розрахунок такого узагальнюючого індексу з подальшою градацією адміністративних областей України за його рівнем передбачає здійснення декількох етапів розрахунків. Першим етапом виступає формування таблиць первинних показників. На другому етапі здійснюється стандартизація цих показників на основі розрахунку індивідуальних індексів міжмуніципальної збалансованості надходжень плати за землю до публічних бюджетів України у 2024 році. Для стандартизації використано максимальні або мінімальні значення відповідних показників земельного оподаткування, розподілу плати за землю між різними категоріями бюджетів місцевого самоврядування залежно від того, чи є цей показник стимулятором, чи дестимулятором. Всі показники-індикатори міжмуніципальної збалансованості надходжень плати за землю до публічних бюджетів України є стимуляторами.

Для показників-стимуляторів індивідуальний індекс окремого показника міжмуніципальної збалансованості надходжень плати за землю до публічних бюджетів України розраховуватиметься як відношення показника-індикатора до максимального його значення серед усієї сукупності регіонів за формулою:

$$I_{ij}^{kp}(t) = \frac{P_{ij}^{kp}(t)}{PM_j^{kp}(t)} \quad (1),$$

де  $I_{ij}^{kp}(t)$  — індивідуальний індекс показника міжмуніципальної збалансованості надходжень плати за землю до публічних бюджетів  $i$ -го регіону за  $j$ -м показником у періоді  $t$ ;

$P_{ij}^{kp}(t)$  — значення  $j$ -го показника  $i$ -го регіону у періоді  $t$ ;

$PP_{j}^{kp}(t)$  — максимальне значення  $j$ -го показника в регіонах у періоді  $t$ ;

$j = 1...n$  — номер індивідуального показника-індикатора;

$i = 1...m$  — номер регіону, що досліджується ( $m = 23$ );

На наступному етапі з метою проведення узагальнюючої порівняльної оцінки міжмуниципальної збалансованості надходжень плати за землю до публічних бюджетів України за визначеною групою показників-індикаторів пропонується розраховувати інтегральні (узагальнюючі) індекси.

$$I_i^k(t) = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n (1 + I_{ij}^{kp}(t))} - 1 \quad (2),$$

де  $I_i^k(t)$  — інтегральний індекс міжмуниципальної збалансованості надходжень плати за землю до публічних бюджетів України  $i$ -го регіону у періоді  $t$ ;

$I_{ij}^{kp}(t)$  — індивідуальний індекс  $i$ -го регіону за  $j$ -м показником у періоді  $t$ ;

$n$  — кількість індивідуальних індексів.

Залежно від значення інтегрального індексу міжмуниципальної збалансованості надходжень плати за землю до публічних бюджетів України запропоновано виділяти три групи регіонів з рівними інтервалами: з високим, середнім та низьким рівнем міжмуниципальної збалансованості надходжень плати за землю до публічних бюджетів України.

Величина інтервалу групування ( $h$ ) визначатиметься за загальним правилом проведення статистичних групувань згідно з формулою:

$$h = \frac{I_i^k(t)_{\max} - I_i^k(t)_{\min}}{3} \quad (3),$$

де  $I_i^k(t)_{\max}$ ,  $I_i^k(t)_{\min}$  — відповідно максимальне та мінімальне значення інтегрального індексу серед усієї сукупності регіонів.

Використання приведенного методологічного підходу дало можливість розрахувати індивідуальні індекси показників частки міських, селищних та сільських територіальних громад у сукупних надходженнях плати за землю до публічних бюджетів України (табл. 1). На основі індивідуальних індексів було розраховано узагальнюючий індекс міжмуниципальної збалансованості надходжень плати за землю до публічних бюджетів України (табл. 2). За результатами розрахунків встановлено, що високим рівнем міжмуниципальної збалансованості надходжень плати за землю до публічних бюджетів України у 2024 році відзначається Волинська область (0,578), Донецька область (0,568), Житомирська область (0,615), Закарпатська область (0,623), Київська область (0,592), Кіровоградська область (0,632), Миколаївська область (0,588), Одеська область (0,602), Рівненська область (0,590), Сумська область (0,559), Тернопільська область (0,561), Херсонська область (0,676), Черкаська область (0,592).

Високий рівень міжмуниципальної збалансованості надходжень плати за землю до публічних бюджетів України

**Таблиця 1. Первинні показники та індикатори для розрахунку індивідуальних індексів рівня міжмуниципальної збалансованості надходжень плати за землю до публічних бюджетів України у 2024 році**

| Області           | Сума надходжень плати за землю до публічних бюджетів, млн грн | Надходження плати за землю до бюджетів міських територіальних громад, млн грн | Частка міських територіальних громад у сукупних надходженнях плати за землю до публічних бюджетів України, % | Надходження плати за землю до бюджетів селищних територіальних громад, млн грн | Частка селищних територіальних громад у сукупних надходженнях плати за землю до публічних бюджетів України, % | Надходження плати за землю до бюджетів сільських територіальних громад, млн грн | Частка сільських територіальних громад у сукупних надходженнях плати за землю до публічних бюджетів України, % |
|-------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вінницька         | 1426,2                                                        | 893,7                                                                         | 62,7                                                                                                         | 320,6                                                                          | 22,5                                                                                                          | 211,8                                                                           | 14,9                                                                                                           |
| Волинська         | 661,5                                                         | 367,2                                                                         | 55,5                                                                                                         | 149,7                                                                          | 22,6                                                                                                          | 144,6                                                                           | 21,9                                                                                                           |
| Дніпропетровська  | 7567,0                                                        | 6591,6                                                                        | 87,1                                                                                                         | 342,3                                                                          | 4,5                                                                                                           | 633,1                                                                           | 8,4                                                                                                            |
| Донецька          | 380,1                                                         | 222,4                                                                         | 58,5                                                                                                         | 52,9                                                                           | 13,9                                                                                                          | 104,8                                                                           | 27,6                                                                                                           |
| Житомирська       | 934,4                                                         | 441,9                                                                         | 47,3                                                                                                         | 263,2                                                                          | 28,2                                                                                                          | 229,2                                                                           | 24,5                                                                                                           |
| Закарпатська      | 727,6                                                         | 344,6                                                                         | 47,4                                                                                                         | 146,7                                                                          | 20,2                                                                                                          | 236,3                                                                           | 32,5                                                                                                           |
| Запорізька        | 980,9                                                         | 937,4                                                                         | 95,6                                                                                                         | 8,1                                                                            | 0,8                                                                                                           | 35,5                                                                            | 3,6                                                                                                            |
| Івано-Франківська | 926,1                                                         | 610,3                                                                         | 65,9                                                                                                         | 156,3                                                                          | 16,9                                                                                                          | 159,5                                                                           | 17,2                                                                                                           |
| Київська          | 2088,2                                                        | 1111,6                                                                        | 53,2                                                                                                         | 466,6                                                                          | 22,3                                                                                                          | 510,0                                                                           | 24,4                                                                                                           |
| Кіровоградська    | 1376,4                                                        | 581,4                                                                         | 42,2                                                                                                         | 457,4                                                                          | 33,2                                                                                                          | 337,7                                                                           | 24,5                                                                                                           |
| Львівська         | 2249,2                                                        | 1847,1                                                                        | 82,1                                                                                                         | 177,8                                                                          | 7,9                                                                                                           | 224,3                                                                           | 10,0                                                                                                           |
| Миколаївська      | 982,3                                                         | 534,1                                                                         | 54,4                                                                                                         | 199,2                                                                          | 20,3                                                                                                          | 249,0                                                                           | 25,4                                                                                                           |
| Одеська           | 3654,2                                                        | 1868,8                                                                        | 51,1                                                                                                         | 846,6                                                                          | 23,2                                                                                                          | 938,9                                                                           | 25,7                                                                                                           |
| Полтавська        | 1937,6                                                        | 1173,9                                                                        | 60,6                                                                                                         | 456,6                                                                          | 23,6                                                                                                          | 307,1                                                                           | 15,9                                                                                                           |
| Рівненська        | 732,1                                                         | 393,6                                                                         | 53,8                                                                                                         | 94,8                                                                           | 12,9                                                                                                          | 243,8                                                                           | 33,3                                                                                                           |
| Сумська           | 875,8                                                         | 524,9                                                                         | 59,9                                                                                                         | 151,7                                                                          | 17,3                                                                                                          | 199,1                                                                           | 22,7                                                                                                           |
| Тернопільська     | 641,2                                                         | 373,3                                                                         | 58,2                                                                                                         | 143,8                                                                          | 22,4                                                                                                          | 124,1                                                                           | 19,3                                                                                                           |
| Харківська        | 1475,9                                                        | 972,1                                                                         | 65,9                                                                                                         | 434,3                                                                          | 29,4                                                                                                          | 69,6                                                                            | 4,7                                                                                                            |
| Херсонська        | 66,1                                                          | 17,9                                                                          | 27,1                                                                                                         | 29,9                                                                           | 45,2                                                                                                          | 18,3                                                                            | 27,7                                                                                                           |
| Хмельницька       | 1130,5                                                        | 725,5                                                                         | 64,2                                                                                                         | 238,5                                                                          | 21,1                                                                                                          | 166,4                                                                           | 14,7                                                                                                           |
| Черкаська         | 1327,8                                                        | 710,6                                                                         | 53,5                                                                                                         | 189,1                                                                          | 14,2                                                                                                          | 428,2                                                                           | 32,2                                                                                                           |
| Чернівецька       | 609,8                                                         | 415,6                                                                         | 68,1                                                                                                         | 54,2                                                                           | 8,9                                                                                                           | 140,1                                                                           | 23,0                                                                                                           |
| Чернігівська      | 917,7                                                         | 573,9                                                                         | 62,5                                                                                                         | 212,5                                                                          | 23,2                                                                                                          | 131,3                                                                           | 14,3                                                                                                           |

Джерело: розраховано за даними Міністерства фінансів України.

**Таблиця 2. Результати розрахунку узагальнюючого індексу міжмуніципальної збалансованості надходжень плати за землю до публічних бюджетів України у 2024 році**

| Області           | Індивідуальний індекс показника частки міських територіальних громад у сукупних надходженнях плати за землю до публічних бюджетів України | Індивідуальний індекс показника частки селищних територіальних громад у сукупних надходженнях плати за землю до публічних бюджетів України | Індивідуальний індекс показника частки сільських територіальних громад у сукупних надходженнях плати за землю до публічних бюджетів України | Узагальнюючий індекс міжмуніципальної збалансованості надходжень плати за землю до публічних бюджетів України |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вінницька         | 0,656                                                                                                                                     | 0,497                                                                                                                                      | 0,446                                                                                                                                       | 0,530                                                                                                         |
| Волинська         | 0,581                                                                                                                                     | 0,501                                                                                                                                      | 0,656                                                                                                                                       | 0,579                                                                                                         |
| Дніпропетровська  | 0,912                                                                                                                                     | 0,100                                                                                                                                      | 0,251                                                                                                                                       | 0,381                                                                                                         |
| Донецька          | 0,612                                                                                                                                     | 0,308                                                                                                                                      | 0,828                                                                                                                                       | 0,566                                                                                                         |
| Житомирська       | 0,495                                                                                                                                     | 0,623                                                                                                                                      | 0,737                                                                                                                                       | 0,617                                                                                                         |
| Закарпатська      | 0,496                                                                                                                                     | 0,446                                                                                                                                      | 0,976                                                                                                                                       | 0,623                                                                                                         |
| Запорізька        | 1,000                                                                                                                                     | 0,018                                                                                                                                      | 0,109                                                                                                                                       | 0,312                                                                                                         |
| Івано-Франківська | 0,690                                                                                                                                     | 0,373                                                                                                                                      | 0,517                                                                                                                                       | 0,521                                                                                                         |
| Київська          | 0,557                                                                                                                                     | 0,494                                                                                                                                      | 0,734                                                                                                                                       | 0,592                                                                                                         |
| Кіровоградська    | 0,442                                                                                                                                     | 0,735                                                                                                                                      | 0,737                                                                                                                                       | 0,533                                                                                                         |
| Львівська         | 0,859                                                                                                                                     | 0,175                                                                                                                                      | 0,300                                                                                                                                       | 0,416                                                                                                         |
| Миколаївська      | 0,569                                                                                                                                     | 0,448                                                                                                                                      | 0,761                                                                                                                                       | 0,585                                                                                                         |
| Одеська           | 0,535                                                                                                                                     | 0,512                                                                                                                                      | 0,772                                                                                                                                       | 0,603                                                                                                         |
| Полтавська        | 0,634                                                                                                                                     | 0,521                                                                                                                                      | 0,476                                                                                                                                       | 0,542                                                                                                         |
| Рівненська        | 0,563                                                                                                                                     | 0,286                                                                                                                                      | 1,000                                                                                                                                       | 0,590                                                                                                         |
| Сумська           | 0,627                                                                                                                                     | 0,383                                                                                                                                      | 0,683                                                                                                                                       | 0,539                                                                                                         |
| Тернопільська     | 0,609                                                                                                                                     | 0,496                                                                                                                                      | 0,581                                                                                                                                       | 0,562                                                                                                         |
| Харківська        | 0,689                                                                                                                                     | 0,651                                                                                                                                      | 0,142                                                                                                                                       | 0,471                                                                                                         |
| Херсонська        | 0,283                                                                                                                                     | 1,000                                                                                                                                      | 0,833                                                                                                                                       | 0,535                                                                                                         |
| Хмельницька       | 0,672                                                                                                                                     | 0,467                                                                                                                                      | 0,442                                                                                                                                       | 0,523                                                                                                         |
| Черкаська         | 0,560                                                                                                                                     | 0,315                                                                                                                                      | 0,969                                                                                                                                       | 0,583                                                                                                         |
| Чернівецька       | 0,713                                                                                                                                     | 0,197                                                                                                                                      | 0,690                                                                                                                                       | 0,513                                                                                                         |
| Чернігівська      | 0,654                                                                                                                                     | 0,512                                                                                                                                      | 0,430                                                                                                                                       | 0,529                                                                                                         |
| низький           | 0,312                                                                                                                                     | 0,433                                                                                                                                      |                                                                                                                                             |                                                                                                               |
| середній          | 0,433                                                                                                                                     | 0,554                                                                                                                                      |                                                                                                                                             |                                                                                                               |
| високий           | 0,554                                                                                                                                     | 0,676                                                                                                                                      |                                                                                                                                             |                                                                                                               |

Джерело: розраховано за даними Міністерства фінансів України.

раїни спостерігається в регіонах (за винятком Донецької області), де має місце рівномірна концентрація всіх категорій територіальних громад базового рівня (сільських, селищних та міських), домінує аграрна спрямованість розвитку адміністративних районів, сформувався чітко викристалізований сектор землекористувачів та землевласників, що забезпечує прийнятний рівень ідентифікації реальної бази нарахування плати за землю.

Тобто в цих регіонах не спостерігається великого перегику в сторону міських територіальних громад, де сконцентровані землі з найвищим рівнем нормативної грошової оцінки, в частині надходжень плати за землю до відповідного бюджету місцевого самоврядування. Найвищий рівень нормативної грошової оцінки земель великих населених пунктів зумовлений високим рівнем ліквідності земельних активів найбільших міст, котрі виступають центрами ділової активності.

За результатами розрахунків встановлено, що середнім рівнем міжмуніципальної збалансованості надходжень плати за землю до публічних бюджетів України у 2024 році відзначається Вінницька (0,530), Івано-Франківська (0,521), Полтавська (0,542), Харківська (0,471), Хмельницька (0,523), Чернівецька (0,513) та Чернігівська (0,529) області. Низьким рівнем міжмуніципальної збалансованості надходжень плати за землю до публічних бюджетів України у 2024 році відзначається Дніпропетровська (0,381), Запорізька (0,312) та Львівська (0,416) області.

Важливим критерієм вагомості впливу системи земельного оподаткування на фінансову самодостатність

територіальних громад виступає рівень узагальнюючого індексу дієвості впливу надходжень плати за землю на фінансову самодостатність територіальних громад базового рівня. Такий узагальнюючий індекс за приведеним методологічним прийомом розраховувався на основі нормалізації первинних даних та визначення індивідуальних індексів показників частки плати за землю у податкових надходженнях до бюджетів міських, селищних та сільських територіальних громад (табл. 3).

Найвищий рівень узагальнюючого індексу дієвості впливу надходжень плати за землю на фінансову самодостатність територіальних громад базового рівня у 2024 році мав місце у Дніпропетровській області (0,579), Донецькій області (0,566), Кіровоградській області (0,617), Одеській області (0,734) (табл. 4). Невелика кількість адміністративних областей України з високим рівнем дієвості впливу надходжень плати за землю на фінансову самодостатність територіальних громад базового рівня свідчить про те, що плата за землю у більшості регіонів перестала відігравати ключову роль у нарощенні доходної частини місцевих бюджетів внаслідок переформатування вертикального розподілу окремих податків, зборів та обов'язкових платежів у зв'язку з поглибленням бюджетно-фіскальної децентралізації. В окремих регіонах спостерігається низький та середній рівень дієвості впливу надходжень плати за землю на фінансову самодостатність територіальних громад базового рівня через більш вагомий вплив на

**Таблиця 3. Первинні показники та індикатори для розрахунку індивідуальних індексів рівня дієвості впливу надходжень плати за землю на фінансову самодостатність територіальних громад базового рівня України у 2024 році**

| Області           | Податкові надходження до бюджетів міських територіальних громад, млн грн | Податкові надходження до бюджетів селищних територіальних громад, млн грн | Податкові надходження до бюджетів сільських територіальних громад, млн грн | Надходження плати за землю до бюджетів міських територіальних громад, млн грн | Частка плати за землю у податкових надходженнях до бюджетів міських територіальних громад, % | Надходження плати за землю до бюджетів селищних територіальних громад, млн грн | Частка плати за землю у податкових надходженнях до бюджетів селищних територіальних громад, % | Надходження плати за землю до бюджетів сільських територіальних громад, млн грн | Частка плати за землю у податкових надходженнях до бюджетів сільських територіальних громад, % |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вінницька         | 10456,6                                                                  | 2306,6                                                                    | 1485,4                                                                     | 893,7                                                                         | 8,5                                                                                          | 320,6                                                                          | 13,9                                                                                          | 211,8                                                                           | 14,3                                                                                           |
| Волинська         | 5390,2                                                                   | 1250,3                                                                    | 1590,0                                                                     | 367,2                                                                         | 6,8                                                                                          | 149,7                                                                          | 12,0                                                                                          | 144,6                                                                           | 9,1                                                                                            |
| Дніпропетровська  | 34117,4                                                                  | 3622,1                                                                    | 3237,8                                                                     | 6591,6                                                                        | 19,3                                                                                         | 342,3                                                                          | 9,4                                                                                           | 633,1                                                                           | 19,6                                                                                           |
| Донецька          | 4387,0                                                                   | 350,9                                                                     | 259,3                                                                      | 222,4                                                                         | 5,1                                                                                          | 52,9                                                                           | 15,1                                                                                          | 104,8                                                                           | 40,4                                                                                           |
| Житомирська       | 6119,2                                                                   | 1805,1                                                                    | 1860,6                                                                     | 441,9                                                                         | 7,2                                                                                          | 263,2                                                                          | 14,6                                                                                          | 229,2                                                                           | 12,3                                                                                           |
| Закарпатська      | 5022,9                                                                   | 1145,8                                                                    | 1992,8                                                                     | 344,6                                                                         | 6,9                                                                                          | 146,7                                                                          | 12,8                                                                                          | 236,3                                                                           | 11,9                                                                                           |
| Запорізька        | 8853,8                                                                   | 276,8                                                                     | 580,8                                                                      | 937,4                                                                         | 10,6                                                                                         | 8,1                                                                            | 2,9                                                                                           | 35,5                                                                            | 6,1                                                                                            |
| Івано-Франківська | 6989,0                                                                   | 1327,4                                                                    | 1183,4                                                                     | 610,3                                                                         | 8,7                                                                                          | 156,3                                                                          | 11,8                                                                                          | 159,5                                                                           | 13,5                                                                                           |
| Київська          | 14664,2                                                                  | 4733,8                                                                    | 5655,2                                                                     | 1111,6                                                                        | 7,6                                                                                          | 466,6                                                                          | 9,9                                                                                           | 510,0                                                                           | 9,0                                                                                            |
| Кіровоградська    | 5193,8                                                                   | 2107,9                                                                    | 1578,7                                                                     | 581,4                                                                         | 11,2                                                                                         | 457,4                                                                          | 21,7                                                                                          | 337,7                                                                           | 21,4                                                                                           |
| Львівська         | 23771,1                                                                  | 1699,5                                                                    | 2130,7                                                                     | 1847,1                                                                        | 7,8                                                                                          | 177,8                                                                          | 10,5                                                                                          | 224,3                                                                           | 10,5                                                                                           |
| Миколаївська      | 5928,2                                                                   | 1363,4                                                                    | 1528,1                                                                     | 534,1                                                                         | 9,0                                                                                          | 199,2                                                                          | 14,6                                                                                          | 249,0                                                                           | 16,3                                                                                           |
| Одеська           | 16203,7                                                                  | 2926,6                                                                    | 3672,9                                                                     | 1868,8                                                                        | 11,5                                                                                         | 846,6                                                                          | 28,9                                                                                          | 938,9                                                                           | 25,6                                                                                           |
| Полтавська        | 11572,6                                                                  | 2534,4                                                                    | 1951,7                                                                     | 1173,9                                                                        | 10,1                                                                                         | 456,6                                                                          | 18,0                                                                                          | 307,1                                                                           | 15,7                                                                                           |
| Рівненська        | 5839,2                                                                   | 1099,1                                                                    | 1675,2                                                                     | 393,6                                                                         | 6,7                                                                                          | 94,8                                                                           | 8,6                                                                                           | 243,8                                                                           | 14,6                                                                                           |
| Сумська           | 6234,8                                                                   | 988,5                                                                     | 1166,8                                                                     | 524,9                                                                         | 8,4                                                                                          | 151,7                                                                          | 15,3                                                                                          | 199,1                                                                           | 17,1                                                                                           |
| Тернопільська     | 5252,4                                                                   | 1220,6                                                                    | 1148,1                                                                     | 373,3                                                                         | 7,1                                                                                          | 143,8                                                                          | 11,8                                                                                          | 124,1                                                                           | 10,8                                                                                           |
| Харківська        | 17110,7                                                                  | 3598,2                                                                    | 802,5                                                                      | 972,1                                                                         | 5,7                                                                                          | 434,3                                                                          | 12,1                                                                                          | 69,6                                                                            | 8,7                                                                                            |
| Херсонська        | 1342,0                                                                   | 302,6                                                                     | 209,2                                                                      | 17,9                                                                          | 1,3                                                                                          | 29,9                                                                           | 9,9                                                                                           | 18,3                                                                            | 8,8                                                                                            |
| Хмельницька       | 7661,4                                                                   | 1946,5                                                                    | 1207,7                                                                     | 725,5                                                                         | 9,5                                                                                          | 238,5                                                                          | 12,3                                                                                          | 166,4                                                                           | 13,8                                                                                           |
| Черкаська         | 7780,9                                                                   | 1038,5                                                                    | 2595,6                                                                     | 710,6                                                                         | 9,1                                                                                          | 189,1                                                                          | 18,2                                                                                          | 428,2                                                                           | 16,5                                                                                           |
| Чернівецька       | 4082,9                                                                   | 448,1                                                                     | 1115,3                                                                     | 415,6                                                                         | 10,2                                                                                         | 54,2                                                                           | 12,1                                                                                          | 140,1                                                                           | 12,6                                                                                           |
| Чернігівська      | 5940,2                                                                   | 1596,3                                                                    | 837,1                                                                      | 573,9                                                                         | 9,7                                                                                          | 212,5                                                                          | 13,3                                                                                          | 131,3                                                                           | 15,7                                                                                           |

Джерело: розраховано за даними Міністерства фінансів України.

величину податкових надходжень податку на доходи фізичних осіб та єдиного податку.

Крім того, середній рівень узагальнюючого індексу дієвості впливу надходжень плати за землю на фінансову самодостатність територіальних громад базового рівня у 2024 році мав місце у Вінницькій (0,424), Житомирській (0,392), Івано-Франківській (0,397), Миколаївській (0,458), Полтавській (0,509), Сумській (0,462), Хмельницькій (0,417), Черкаській (0,501), Чернівецькій (0,416) та Чернігівській (0,449) областях.

Також, низький рівень узагальнюючого індексу дієвості впливу надходжень плати за землю на фінансову самодостатність територіальних громад базового рівня у 2024 році мав місце у Волинській (0,328), Закарпатській (0,362), Запорізькій (0,252), Київській (0,317), Львівській (0,340), Рівненській (0,335), Тернопільській (0,346), Харківській (0,306) та Херсонській (0,204) областях.

Тобто результати розрахунків узагальнюючих індексів рівня міжмуніципальної збалансованості надходжень плати за землю до публічних бюджетів України та рівня дієвості впливу вказаного фіскального інструменту на фінансову самодостатність територіальних громад базового рівня в розрізі адміністративних областей підтверджують наявність територіальних перегинів як в частині акумуляції земельного податку та орендної плати за землю, так і в частині їх розподілу між бюджетами місцевого самоврядування. Такі територіальні перегини зумовлені як об'єктивними, так і суб'єктивними чинниками.

Об'єктивним чинником виступає структура земельного фонду окремих регіонів, зокрема висока частка в ній високоліквідних земель населених пунктів з високим рівнем нормативної грошової оцінки, а також висока питома вага високопродуктивних сільськогосподарських земель, що формує розширену базу для адміністрування значних сум плати за землю. Суб'єктивним чинником є неналежна та нееквівалентна ідентифікація реальної бази адміністрування земельного податку та орендної плати за землі комунальної та державної форми власності.

Певний деструктивний вплив на результативність земельного оподаткування і відповідно його вагомості у забезпеченні фінансової самодостатності територіальних громад базового рівня справляють також рудименти 90-х років минулого століття та початку 2000-х років, зокрема надмірне застосування різного роду пільг при оподаткуванні різних категорій земель.

Становлення сучасного інструментарію земельного оподаткування має значною мірою відштовхуватися від того факту, що Україна належить до групи європейських країн із найвищим рівнем розораності, що супроводжується широким спектром еколого-деструктивних і природо-руйнівних процесів щодо господарського освоєння земельно-ресурсного потенціалу, що робить охорону й раціональне використання земель одним з основних пріоритетів фінансово-інвестиційного забезпечення природоохоронної діяльності [2, с. 399].

**Таблиця 4. Результати розрахунку узагальнюючого індексу дієвості впливу надходжень плати за землю на фінансову самодостатність територіальних громад базового рівня в Україні у 2024 році**

| Області           | Індивідуальний індекс показника частки плати за землю у податкових надходженнях до бюджетів міських територіальних громад | Індивідуальний індекс показника частки плати за землю у податкових надходженнях до бюджетів селищних територіальних громад | Індивідуальний індекс показника частки плати за землю у податкових надходженнях до бюджетів сільських територіальних громад | Узагальнюючий індекс дієвості впливу надходжень плати за землю на фінансову самодостатність територіальних громад базового рівня |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вінницька         | 0,442                                                                                                                     | 0,481                                                                                                                      | 0,353                                                                                                                       | 0,424                                                                                                                            |
| Волинська         | 0,353                                                                                                                     | 0,414                                                                                                                      | 0,225                                                                                                                       | 0,328                                                                                                                            |
| Дніпропетровська  | 1,000                                                                                                                     | 0,327                                                                                                                      | 0,484                                                                                                                       | 0,579                                                                                                                            |
| Донецька          | 0,262                                                                                                                     | 0,521                                                                                                                      | 1,000                                                                                                                       | 0,588                                                                                                                            |
| Житомирська       | 0,374                                                                                                                     | 0,504                                                                                                                      | 0,305                                                                                                                       | 0,392                                                                                                                            |
| Закарпатська      | 0,355                                                                                                                     | 0,443                                                                                                                      | 0,293                                                                                                                       | 0,362                                                                                                                            |
| Запорізька        | 0,548                                                                                                                     | 0,101                                                                                                                      | 0,151                                                                                                                       | 0,252                                                                                                                            |
| Івано-Франківська | 0,452                                                                                                                     | 0,407                                                                                                                      | 0,333                                                                                                                       | 0,397                                                                                                                            |
| Київська          | 0,392                                                                                                                     | 0,341                                                                                                                      | 0,223                                                                                                                       | 0,317                                                                                                                            |
| Кіровоградська    | 0,579                                                                                                                     | 0,750                                                                                                                      | 0,529                                                                                                                       | 0,588                                                                                                                            |
| Львівська         | 0,402                                                                                                                     | 0,362                                                                                                                      | 0,260                                                                                                                       | 0,340                                                                                                                            |
| Миколаївська      | 0,466                                                                                                                     | 0,505                                                                                                                      | 0,403                                                                                                                       | 0,458                                                                                                                            |
| Одеська           | 0,597                                                                                                                     | 1,000                                                                                                                      | 0,632                                                                                                                       | 0,588                                                                                                                            |
| Полтавська        | 0,525                                                                                                                     | 0,623                                                                                                                      | 0,389                                                                                                                       | 0,509                                                                                                                            |
| Рівненська        | 0,349                                                                                                                     | 0,298                                                                                                                      | 0,360                                                                                                                       | 0,335                                                                                                                            |
| Сумська           | 0,436                                                                                                                     | 0,531                                                                                                                      | 0,422                                                                                                                       | 0,462                                                                                                                            |
| Тернопільська     | 0,368                                                                                                                     | 0,407                                                                                                                      | 0,267                                                                                                                       | 0,346                                                                                                                            |
| Харківська        | 0,294                                                                                                                     | 0,417                                                                                                                      | 0,214                                                                                                                       | 0,306                                                                                                                            |
| Херсонська        | 0,069                                                                                                                     | 0,342                                                                                                                      | 0,217                                                                                                                       | 0,204                                                                                                                            |
| Хмельницька       | 0,490                                                                                                                     | 0,424                                                                                                                      | 0,341                                                                                                                       | 0,417                                                                                                                            |
| Черкаська         | 0,473                                                                                                                     | 0,630                                                                                                                      | 0,408                                                                                                                       | 0,501                                                                                                                            |
| Чернівецька       | 0,527                                                                                                                     | 0,418                                                                                                                      | 0,311                                                                                                                       | 0,416                                                                                                                            |
| Чернігівська      | 0,500                                                                                                                     | 0,460                                                                                                                      | 0,388                                                                                                                       | 0,449                                                                                                                            |

$h = 0,177$

Джерело: розраховано за даними Міністерства фінансів України.

Треба також враховувати певні інституційні зрушення в частині оподаткування сільськогосподарських земель, оскільки у 2020 році в Україні було запущено ринок земель сільськогосподарського призначення і знято багаторічний мораторій на вільний обіг даної категорії земель [1]. Здійснення земельної дерегуляції, котра передбачала передачу сільськогосподарських земель державної власності поза межами населених пунктів у власність територіальних громад, значно розширила комунальний сектор у сфері землеволодіння, що також створює додаткові можливості для нарощення обсягів надходжень плати за землю до бюджетів місцевого самоврядування через результативну передачу муніципальних земельних активів у тимчасове користування суб'єктам підприємницької діяльності.

Виходячи з наявної територіальної асиметрії результативності впливу земельного оподаткування на рівень фінансової самодостатності територіальних громад базового рівня доцільно сформувати пакет антикризових, стабілізаційних та стимулюючих заходів стосовно вирівнювання умов фіскального регулювання розширеного відтворення та господарського освоєння земельно-ресурсного потенціалу, еквівалентного вилучення різноманітних форм земельної ренти, усунення рецидивів штучного звуження бази земельного оподаткування.

## ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Вітчизняна система земельного оподаткування з часу відновлення державного суверенітету та незалеж-

ності України у 1990—1991 роках зазнала декілька етапів трансформацій, враховуючи необхідність становлення ринкових атрибутів у землеволодінні та землекористуванні, а також виходячи з викликів, котрі стояли перед національним господарством в цілому. Прикметною рисою системи земельного оподаткування у 90-х роках минулого століття було введення такого сурогатного фіскального регулятора як фіксований сільськогосподарський податок, котрий, з однієї сторони, спрощував для сектору малих сільськогосподарських виробників сплату податків, а з іншої, — забезпечував прийнятний рівень фіскального навантаження та стимулював розширене відтворення ресурсно-виробничого потенціалу аграрної сфери.

Невід'ємною складовою вітчизняної системи земельного оподаткування було введення великої кількості пільг при сплаті земельного податку, що негативним чином відобразилося на потоках плати за землю до місцевих бюджетів і тим самим знижувало рівень бюджетної самодостатності місцевого самоврядування. Певним етапом трансформації земельного оподаткування також слід вважати перехід плати за землю з категорії загальнодержавних податків, закріплених за місцевими бюджетами, до категорії місцевих податків як складової податку на майно.

Перераховані інституційні пастки та інституційні розриви в земельному оподаткуванні якраз і призвели до територіальних перегибів у рівнях міжмуніципальної збалансованості надходжень плати за землю до місцевих бюджетів та рівнях дієвості впливу даного фіскаль-

ного інструменту на фінансову самодостатність територіальних громад базового рівня, що вимагає розроблення комплексу антикризових, стабілізаційних та стимулюючих заходів стосовно ідентифікації бази вилучення різноманітних форм земельної ренти при використанні різних категорій земель та її еквівалентного розподілу між бюджетами місцевого самоврядування. В умовах поглиблення бюджетно-фіскальної децентралізації та завершення процесу формування мережі укрупнених територіальних громад базового рівня результативність адміністрування плати за землю виступає одним з основних детермінантів зміцнення фінансової самодостатності територіальних утворень.

У подальших дослідженнях доцільно зосередитися на обґрунтуванні горизонтального розподілу плати за землю з метою формування цільових бюджетних фондів фінансування відтворення, охорони та захисту земель, порушених внаслідок російської збройної агресії та еколого-деструктивної діяльності підприємницького сектора та сектора домогосподарств.

#### Література:

1. Василенко О.Г., Лабенко О.М. Ефективність оподаткування сільськогосподарських угідь та адміністрування екологічної ренти. Економіка та суспільство. 2025. Випуск 80. [Електронний ресурс]. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6885/6825>
2. Голян В., Ткачук В., Коробка Р., Костюк Т., Погуляйко Ю., Бардась В. Фінансово-інвестиційні виміри модернізації екологічної інфраструктури в Україні: воєнні, євроінтеграційні та децентралізаційні виклики. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2025. Том 4 (63). С. 391—418. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.63.2025.4888>
3. Данилишин Б.М., Хвесик М.А., Голян В.А. Економіка природокористування. Підручник. К. "Кондор", 2009. 465 с.
4. Ібатуллін Ш.І. Напрями вдосконалення платності землекористування в Україні. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23.13. С. 210—214.
5. Ібрагімов М. Земельне оподаткування: теоретичні постулати та фіскальні реалії в Україні. Вісник Харківського економічного університету. 2009. №9. С. 17—23.
6. Іванова А.І. Інституційне забезпечення системи оподаткування земельних відносин в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 7. Ч.1. С. 145—149.
7. Медінська Н.В. Формування економічного механізму природокористування в умовах децентралізації: теорія, методологія, інститути. Дисертація на здобуття ступеня доктора наук. Спеціальність 08.00.06 "Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища". К., НУБіП України. 524 с.
8. Негода Ю., Олійник Л. Особливості формування бюджетів територіальних громад у воєнний період. Економіка та суспільство. 2025. Випуск 76. [Електронний ресурс]. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6276/6218>
9. Побурко Я.О. Основи організації регіональної статистики. НАН України. Ін-т регіон. дослідж. Львів, 2004. 196 с.
10. Хвесик М.А., Голян В.А. Інституціональна модель природокористування в умовах глобальних викликів. Монографія. Київ. Кондор, 2007. 480 с.
11. Хвесик М.А., Голян В.А., Крисак А.І. Інституціональні трансформації та фінансово-економічне регулювання землекористування в Україні. Монографія. К. Кондор, 2007. 522 с.

#### References:

1. Vasylenko, O.H. and Labenko, O.M. (2025), "Efficiency of agricultural land taxation and administration of ecological rent", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 80, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6885/6825> (Accessed 25 Feb 2026).
2. Holian, V., Tkachuk, V., Korobka, R., Kostyuk, T., Pohuliajko, Yu. and Bardas', V. (2025), "Financial and investment dimensions of environmental infrastructure modernization in Ukraine: military, European integration and decentralization challenges", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 4 (63), pp. 391—418. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.-4.63.2025.4888>
3. Danylyshyn, B.M. Khvesyk, M.A. and Holian, V.A. (2009), *Ekonomika pryrodokorystuvannia* [Economics of nature use], Kondor, Kyiv, Ukraine.
4. Ibatullin, Sh.I. (2013), "Directions for improving land use fees in Ukraine", *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 23.13, pp. 210—214.
5. Ibrahimov, M. (2009), "Land taxation: theoretical postulates and fiscal realities in Ukraine", *Visnyk Kharkiv's'koho ekonomichnoho universytetu*, vol. 9, pp. 17—23.
6. Ivanova, A.I. (2016), "Institutional support of taxation of land relations in Ukraine", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 7, no. 1, pp. 145—150.
7. Medyn's'ka, N.V. (2023), "Formation of the economic mechanism of nature management in the conditions of decentralization: theory, methodology, institutions", *Doctor Thesis, Economy, NUBiP Ukrainy*, Kyiv, Ukraine.
8. Nehoda, Yu. and Oliynyk, L. (2025), "Peculiarities of formation of budgets of territorial communities during the war period", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 76, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6276/6218> (Accessed 25 Feb 2026).
9. Poburko, Ya.O. (2004), *Osnovy orhanizatsii rehional'noi statystyky* [Fundamentals of organization of regional statistics], NAN Ukrainy. In-t rehion. doslidzh., L'viv, Ukraine.
10. Khvesyk, M.A. and Holian, V.A. (2007), *Instytutsional'na model' pryrodokorystuvannia v umovakh hlobal'nykh vyklykiv* [Institutional model of nature use in conditions of global], Kondor, Kyiv, Ukraine.
11. Khvesyk, M.A., Holian, V.A. and Krysak, A.I. (2007), *Instytutsional'ni transformatsii ta finansovo-ekonomichne rehulivannia zemlekorystuvannia v Ukraini* [Institutional transformations and financial and economic regulation of land use in Ukraine], Kondor, Kyiv, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 04. 03.26

Професійно рецензовано / Revised: 09. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

УДК 656.2:330.131.7:338.24(477)

В. О. Задоя,  
 д. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту,  
 Український державний університет науки і технологій  
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9408-4978>  
 О. О. Чеботарьов,  
 аспірант, Український державний університет науки і технологій  
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-7673-643X>  
 В. В. Ситнік,  
 аспірант, Український державний університет науки і технологій  
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2949-5729>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.127

# ЛОГІСТИЧНО-ОРІЄНТОВАНІ ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ СЕКТОРІВ І МУЛЬТИМОДАЛЬНОЇ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

V. Zadoia,  
 Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
 Associate Professor of the Department of Economics and Management,  
 Ukrainian State University of Science and Technologies  
 O. Chebotaryov,  
 Postgraduate student, Ukrainian State University of Science and Technologies  
 V. Sitnik,  
 Postgraduate student, Ukrainian State University of Science and Technologies

LOGISTICS-ORIENTED INNOVATIVE MODELS FOR THE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL  
SECTORS AND MULTIMODAL TRANSPORT INFRASTRUCTURE

**У статті досліджено проблему узгодження інноваційного розвитку промислової галузі із модернізацією мультимодальної транспортної інфраструктури в умовах воєнних викликів, високих логістичних ризиків і зростання вимог до стійкості ланцюгів постачання. Метою дослідження є обґрунтування логістично-орієнтованої моделі, що забезпечує поєднання виробничого планування, транспортного управління та цифрової координації. Методичну основу становлять аналіз наукових джерел, порівняння підходів, структурне моделювання та узагальнення сучасного досвіду розвитку мультимодальних транспортних систем. В результаті запропоновано модель промислово-транспортної екосистеми, яка охоплює стратегічний, операційний і сталий рівні, а також визначено пріоритети її впровадження, зокрема розвиток транспортно-логістичних центрів, цифрових платформ, кластерної взаємодії та інвестиційного забезпечення. Практична значимість результатів полягає у можливості їх використання під час формування програм відбудови, модернізації логістики та підвищення ефективності управління вантажними потоками.**

**The article examines the problem of aligning innovative industrial development with the modernization of multimodal transport infrastructure under wartime conditions, high logistics risks, and increasing demands for supply chain resilience. For Ukraine, multimodal transport has become a critical factor in sustaining export capacity, supporting industrial production, restoring territorial connectivity, and ensuring economic stability. However, the existing infrastructure remains fragmented, and management decisions at industrial, transport, and digital levels are still made in isolation.**



*The purpose of this study is to substantiate a logistics-oriented model for the integrated development of industrial sectors and multimodal transport infrastructure. The model is based on coordinated interaction between production planning, transport management, investment decisions, and digital data exchange. The research methodology combines analysis and synthesis of scientific sources, comparative analysis, structural modeling, and generalization of international and Ukrainian best practices in multimodal logistics.*

*The proposed industrial-transport ecosystem integrates three management levels: strategic, operational, and sustainability-oriented. The strategic level coordinates investment priorities, infrastructure development, and long-term freight demand forecasting. The operational level implements synchromodal flow management with real-time reallocation of cargo among road, rail, and water transport. The sustainability level ensures continuous monitoring of economic, environmental, and security parameters.*

*Special emphasis is placed on the development of transport and logistics hubs, digital platforms, and cluster cooperation between industrial enterprises and logistics operators. The practical value of the results lies in their applicability to state and regional recovery programs, infrastructure modernization projects, and the enhancement of freight transportation adaptability. The model also contributes to better integration of Ukraine into the European transport and logistics network.*

*Ключові слова: залізничний транспорт, промислові підприємства, мультимодальна транспортна інфраструктура, цифрова трансформація, інноваційний розвиток, ланцюги постачання, повоєнне відновлення, транспортна система України.*

*Key words: rail transport, industrial enterprises, multimodal transport infrastructure, digital transformation, innovative development, supply chains, post-war recovery, transport system of Ukraine.*

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

Сучасні глобальні логістичні мережі потребують комплексних рішень, здатних підвищити їхню ефективність і стійкість.

Мультимодальні перевезення нині розглядаються науковцями, як одна з важливих стратегій забезпечення гнучкості, безперервності та надійності транспортних ланцюгів [1].

В умовах війни значення об'єднання різних видів транспорту в єдину транспортну систему ще більше посилюється, оскільки саме така взаємодія дає змогу підтримувати стабільність постачань, оперативно реагувати на зміни маршрутів і зменшувати вплив інфраструктурних втрат.

Інтеграція інноваційних процесів промислового виробництва з розвитком об'єктів мультимодальної транспортної інфраструктури залишається однією з важливих проблем сучасного управління економікою. Її актуальність зумовлена необхідністю забезпечення безперервності ланцюгів постачання в умовах посилення глобальної конкуренції, кліматичних змін і ресурсних обмежень.

Для України ця проблема має особливе значення, оскільки розвиток мультимодальних перевезень виступає важливим чинником стабілізації економіки та підвищення ефективності транспортування за умов масштабних пошкоджень інфраструктури внаслідок війни.

З огляду на транзитний потенціал країни особливої ваги набуває формування інноваційної стратегії розвитку промисловості, поєднаної з інтегрованою моделлю мультимодальної логістики.

Така потреба посилюється і тим, що промислові підприємства змушені працювати в умовах високих логістичних витрат, які напряду впливають на собівартості продукції, тоді як мультимодальна інфраструктура залишається фрагментованою і недостатньо пристосованою до динамічних потреб виробництва [2].

Зв'язок цієї проблеми з науковими завданнями полягає у необхідності розроблення єдиних моделей управління, що поєднують стратегічне планування розвитку промисловості та транспортної системи. Без належної інтеграції цих складових неможливо досягти цілей сталого розвитку, закріплених у державних стратегіях модернізації транспортної мережі та промислового комплексу.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Результати огляду літератури засвідчують, що мультимодальна логістика швидко посилює свої позиції у дослідженнях, присвячених стійкості та результативності ланцюгів постачання.

Курніаван Д. розглядає мультимодальні системи як засіб підвищення економічної доцільності перевезень, здатності транспортних мереж діяти в умовах криз, екологічної збалансованості, цифрової узгодженості процесів і раціональної побудови мережі.

На цій основі автор підкреслює, що застосування оптимізаційних моделей дає змогу знижувати витрати та скорочувати викиди, а використання IoT і систем реального часу поліпшує координацію перевезень.

Автор зазначає, що поширення мультимодальних рішень стримується нормативною розрізненістю та інфраструктурною нерівномірністю, особливо в країнах з обмеженими ресурсами [3].

Такі висновки узгоджуються з працею Макарової І. та співавторів, у якій розвиток мультимодального сполучення розглянуто крізь призму ризиків, територіальної зв'язаності та екологічних наслідків транспортного розвитку [4].

В українському науковому просторі увага до цієї проблематики також істотно зростає. Чаркіна Т. та співавт. зосередили увагу на відновленні та розбудові транспортної інфраструктури України, підкресливши, що без модернізації інфраструктурної бази неможливо забезпечити належну стійкість перевезень і післякризове економічне відновлення [1].

Також Задоя В. зі співавт. розглядають проблеми й перспективи мультимодальних вантажних перевезень в Україні в умовах невизначеності та ризиків, пов'язуючи їх із безперервністю логістичних процесів, воєнними загрозами та потребою в узгоджених управлінських рішеннях [2].

Аналізуючи сучасні виклики розвитку залізничних вантажних перевезень України Костюк С. зі співавт. наголошують на потребі технологічного оновлення, організаційного вдосконалення й адаптації транспортної системи до умов війни [5].

У сукупності ці праці переконливо свідчать, що для України питання мультимодальності вже не обмежується транспортною тематикою, а безпосередньо пов'язується з промисловим розвитком, експортною спроможністю та відновленням економіки.

Окремий напрям сучасних досліджень стосується цифрового переоснащення транспортно-логістичних систем.

У своїх працях Гобахлу М. та співавтори розглядають цифрову трансформацію Індустрії 4.0, як підґрунтя підвищення стійкості ланцюгів постачання і підкреслюють потребу узгодження цифровізації виробництва з транспортною та логістичною інфраструктурою [6].

Зі свого боку Річі Р. та співавт. обґрунтовують підхід, за яким здатність ланцюга постачання швидко реагувати на зміни середовища, партнерів і споживача є однією з основ результативного управління потоками в умовах порушень і нестабільності [7].

Додатково наукову картину доповнюють праці, присвячені організаційним і технологічним умовам переходу до сучасних форм інтермодального сполучення.

Гарсія Барранко М. зі співавт. узагальнюючи матеріали щодо інноваційних бізнес-моделей для перевезення швидкокопсувних вантажів, вказують на вагу цифровізації, співпраці між учасниками перевезень і прозорості ланцюга постачання, водночас звертаючи увагу на бар'єри практичного впровадження таких рішень [8].

Боттані Е. у бібліометричному аналізі досліджень 2020—2024 років доходить висновку, що у сфері інтермодального транспорту посилюється інтерес до цифрової трансформації, стійкості систем і методів моделювання та оптимізації [9].

Загалом це дає підстави стверджувати, що сучасний науковий дискурс поступово зміщується від опису окремих транспортних рішень до ширшого бачення, у межах якого поєднуються інфраструктурне оновлення, цифрові засоби управління, екологічні обмеження та вимоги до стійкості логістики.

Попри значну кількість праць, більшість із них висвітлює окремі складові проблеми. Частина авторів зосереджується на ризиках і транспортній інфраструктурі, частина — на цифровізації та стійкості ланцюгів постачання, частина — на інтермодальних бізнес-моделях або маршрутній оптимізації.

Проте питання поєднання інноваційного розвитку промисловості з розвитком мультимодальної транспортної інфраструктури в межах цілісної логістично орієнтованої моделі управління все ще не отримало належного опрацювання. Невирішеною залишається й проблема узгодження цих процесів на стратегічному, галузевому та операційному рівнях, що й зумовлює актуальність подальшого дослідження.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає в обґрунтуванні логістично-орієнтованих інноваційних моделей розвитку промислових секторів і мультимодальної транспортної інфраструктури. Для досягнення мети вирішено такі завдання: проаналізувати сучасний стан досліджень, розробити оригінальну концептуальну модель інтегрованої екосистеми, обґрунтувати її структурні елементи та рівні, оцінити ефективність моделі на основі порівняльного аналізу та емпіричних розрахунків.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На основі аналізу досліджень запропоновано інноваційну стратегію, що поєднує відновлення мультимодальної інфраструктури, цифрову координацію перевезень, інвестиційне забезпечення та узгодження інтересів промислових підприємств і транспортних операторів.

Її доцільно розглядати не як набір розрізнених заходів, а як цілісну модель промислово-транспортної взаємодії, у межах якої виробництво, логістика, інфраструктура та дані функціонують у єдиному контурі управління.

Для України такий підхід має особливе значення, оскільки розвиток мультимодальних перевезень безпосередньо пов'язаний із безперервністю експорту, стійкістю внутрішнього постачання та відновленням транспортної системи в умовах війни.

Першим напрямом цієї стратегії є відновлення й розширення мережі мультимодальних транспортно-логістичних центрів у регіонах, пов'язаних із морськими портами, прикордонними переходами та основними ринками збуту, так як розвиток транспортно-логістичних хабів пов'язаний з економічною стійкістю держави, повсюдною відбудовою та зміцненням конкурентних позицій України на міжнародному ринку транспортних послуг.

Ця фактор набуває особливої ваги з огляду на офіційні оцінки масштабів руйнування. За оновленими даними оприлюдненими Світовим банком, урядом України, Європейською комісією та ООН, станом на 31 грудня 2025 року потреби на відновлення і реконструкцію транспортного сектору перевищили 96 млрд дол. США, а порівняно з попередньою оцінкою вони зросли приблизно на 24% [10]. За таких умов створення нових хабів і модернізація пошкоджених вузлів є вже не дорядним завданням, а базовою передумовою відновлення логістичної спроможності держави.

Другим напрямом виступає формування єдиної цифрової платформи управління ланцюгами постачання, орієнтованої на підходи 5PL. У такій моделі цифровий оператор забезпечує не лише окрему транспортну послугу, а координацію всієї мережі постачання від виробничого планування до доставки кінцевому споживачеві.

Такий підхід дає змогу поєднати перевізників, експедиторів, виробничі підприємства, термінали та аналітичні центри в одному інформаційному середовищі, зменшити інформаційні розриви, прискорити погодження рішень і забезпечити постійний моніторинг потоків.

У сучасних умовах це має не лише технологічне, а й управлінське значення, оскільки саме цифрова координація створює можливість для своєчасного реагування на зміни в інфраструктурі, попиті та маршрутах перевезення.

Третім напрямом є узгодження інвестиційної політики з просторовою організацією мультимодальної мережі. Йдеться про спрямування державних, приватних і міжнародних ресурсів на реконструкцію портів, залізничних вузлів, прикордонної інфраструктури, терміналів і цифрових рішень для управління перевезеннями.

Європейська практика підтверджує масштабність такого підходу. Бюджет програми Connecting Europe Facility у транспортному секторі на 2021—2027 роки становить 25,8 млрд євро, а у 2025 році Європейська комісія відібрала 94 транспортні проєкти на суму майже 2,8 млрд євро, частина з яких спрямована на посилення сполучення з Україною та розвиток Шляхів солідарності [11; 12].

Це означає, що модернізація мультимодальної інфраструктури вже відбувається у форматі великих наднаціональних програм, і для України важливо не залишатися осторонь цих процесів, а включати власні промислово-логістичні рішення до ширшого європейського простору.

Четвертим напрямом є формування інноваційних кластерів, у межах яких промислові підприємства, IT-компанії, наукові установи, логістичні оператори та фінансові інституції діють у спільній системі планування.

Такий підхід впливає з конструкції запропонованої моделі, яка ґрунтується на зближенні промислового виробництва та мультимодальної інфраструктури. На стратегічному рівні це означає узгодження розвитку виробничих і транспортних потужностей, на операційному рівні — синхромодальне управління потоками в реальному часі, а на рівні сталості — постійне відстеження економічних, екологічних і соціальних параметрів функціонування системи.

У результаті промислово-транспортна взаємодія розглядається, як єдина екосистема, де виробничі плани коригуються відповідно до інфраструктурних можливостей, а транспортні оператори отримують більш передбачуване завантаження.

П'ятим напрямом є цифрова трансформація всієї мультимодальної екосистеми. Йдеться про розвиток відкритих транспортних даних, систем обміну інформацією, аналітики в режимі реального часу, IoT-рішень для відстеження вантажів і засобів кіберзахисту.

Для України цей напрям набуває прикладного змісту, оскільки у 2025 році Міністерство розвитку громад та територій презентувало Transport Data Hub, як єдину платформу для консолідації та аналізу транспортних і логістичних даних [13].

Її призначення полягає у забезпеченні державних органів, місцевого самоврядування та бізнесу структурованою аналітикою для планування маршрутів, оцінки попиту, аналізу мобільності та прийняття управлінських рішень. Саме тому цифрова складова в цій моделі виконує роль сполучного механізму між інфраструктурою, перевізниками та промисловими підприємствами.

У такій логіці розроблена модель не зводиться до технічного вдосконалення окремих ділянок перевезення, а формує спільний механізм управління промисловими й транспортними процесами і який включає декілька рівнів.

— Стратегічний рівень передбачає створення єдиної платформи планування, де суб'єкти виробництва та транспорту узгоджують інвестиційні пріоритети з урахуванням прогнозів попиту та стану транспортних коридорів.

— Операційний рівень реалізується через синхромодальне управління, за якого вантаж може бути оперативним переведений між автомобільним, залізничним і водним транспортом залежно від ситуації на мережі.

— Сталий рівень орієнтований на постійний контроль параметрів, що впливають на ресурсоефективність, безпеку та довгострокову стійкість системи.

Саме така побудова створює умови для переходу від розрізненого реагування до скоординованого управління потоками.

Зміст запропонованої моделі доцільно подати через порівняння традиційної схеми організації перевезень і логістично-орієнтованої інноваційної моделі, це дає змогу наочно побачити, що відмінність полягає не лише у використанні цифрових рішень, а насамперед у зміні самого принципу організації перевезення, інформаційної бази, інвестиційної логіки та просторової побудови мережі (Табл. 1).

**Таблиця 1. Порівняльна характеристика традиційної та логістично-орієнтованої інноваційної моделі**

| Показник                | Традиційна модель                                              | Запропонована модель                                                                                             |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Організація перевезення | окремі договори та розрізнене погодження між видами транспорту | єдиний договір мультимодального перевезення, єдиний документ, оператор мультимодального перевезення              |
| Інформаційна основа     | фрагментарні дані, слабка координація учасників                | єдина платформа транспортних і логістичних даних для планування маршрутів, оцінки попиту та управлінських рішень |
| Інвестиційна база       | точкове фінансування окремих ділянок                           | залучення державних, приватних і наднаціональних ресурсів у межах транспортних програм ЄС                        |
| Просторова організація  | переважання ізольованих рішень за видами транспорту            | мережа мультимодальних вузлів, терміналів і коридорів з ув'язкою до промислових потоків                          |
| Роль цифрових рішень    | допоміжна                                                      | системна, з використанням аналітики, IoT, цифрових двійників і синхромодального планування                       |

Джерело: сформовано автором на основі [13—15].

Таблиця 2. Оцінка потреб у відновленні транспортного сектору України та показники торгівлі через Шляхи солідарності

| Показник                                                               | Значення               |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| Потреби на відновлення і реконструкцію транспортного сектору України   | понад 96 млрд дол. США |
| Зростання потреб транспортного сектору порівняно з попередньою оцінкою | 24 %                   |
| Бюджет CEF Transport на 2021-2027 роки                                 | 25,8 млрд євро         |
| Обсяг фінансування 94 транспортних проєктів, відібраних у 2025 році    | 2,8 млрд євро          |
| Експорт України через Шляхи солідарності з травня 2022 року            | 187 млн т.             |
| Імпорт України через Шляхи солідарності з травня 2022 року             | 78 млн т.              |
| Загальна вартість торгівлі через Шляхи солідарності                    | 219 млрд євро          |

Джерело: сформовано автором на основі [10; 11; 12; 16].

Наведене порівняння показує, що перевага нової моделі полягає не в заміні одного виду транспорту іншим, а в переході до іншої архітектури управління. У цій архітектурі право, інфраструктура, дані та інвестиції працюють не окремо, а як взаємопов'язані складові єдиного механізму. Саме тому наступним кроком доцільно подати узагальнені зовнішні параметри, які підтверджують потребу в такій моделі та водночас показують її реальну економічну й інфраструктурну основу (Табл. 2).

Дані таблиці підтверджують, що йдеться не про абстрактну концепцію, а про модель, яка відповідає реальним масштабам транспортних втрат, інвестиційних потреб і торговельних потоків.

Особливо показовою є роль Шляхів солідарності ЄС — Україна.

За даними Європейської комісії, від початку їх функціонування у травні 2022 року до травня 2025 року Україна експортувала ними близько 187 млн т товарів, з яких 93 млн т становила аграрна продукція, а 94 млн т — неаграрні вантажі, включно з рудою та сталлю.

За цей самий період імпорт через ці маршрути досяг близько 78 млн т, а загальна вартість торгівлі становила приблизно 219 млрд євро [16]. Це свідчить про те, що мультимодальна інфраструктура вже виконує системоутворюючу функцію для експорту, імпорту та підтримання промислових ланцюгів постачання.

Для повнішого розкриття змісту моделі її доцільно представити у вигляді структурної схеми. У моделі представлено взаємозв'язок стратегічного, операційного та сталого рівнів, а також місце цифрової платформи як засобу координації між промисловими підприємствами, транспортними операторами та мультимодальними терміналами (Рис. 1).

Подана схема дає змогу побачити, що запропонована модель має не лінійний, а циклічний характер. Вона передбачає не одноразове ухвалення рішень, а постійне коригування дій на основі зворотного зв'язку. Саме в цьому полягає її відмінність від традиційного підходу, де виробництво, транспорт і управління даними існують переважно як автономні підсистеми.

У логістично-орієнтованій інноваційній екосистемі всі ці елементи зведені в спільний контур, у якому зміна одного параметра одразу впливає на інші.



Рис. 1. Структурна схема логістично-орієнтованої інноваційної екосистеми промислово-транспортних кластерів

Джерело: розроблено авторами.

Окреме значення в межах цієї моделі має правове забезпечення. Закон України "Про мультимодальні перевезення" закріпив організаційні та правові засади мультимодального перевезення, увів поняття мультимодального терміналу, оператора мультимодального перевезення та документа мультимодального перевезення, а також визначив можливість здійснення перевезення за одним договором незалежно від зміни видів транспорту [15].

Це означає, що перехід до більш складних форм логістичної координації вже має нормативне підґрунтя, а отже, питання полягає не в доцільності такого переходу, а в швидкості та якості його практичного впровадження.

З урахуванням наведеного інноваційна стратегія має спиратися на відновлення й розширення мережі транспортно-логістичних центрів, упровадження цифрової 5PL-платформи, концентрацію інвестицій у критичних вузлах, розвиток кластерної взаємодії між промисловістю, транспортом і цифровим сектором, а також на постійний моніторинг потоків і параметрів стійкості.

Перевага такого підходу полягає в тому, що він поєднує інфраструктурну відбудову, правову модернізацію, цифрову координацію та економічне відновлення в одній управлінській конструкції. Саме тому запропонована модель може розглядатися як практична основа для модернізації мультимодальної логістики в Україні та для посилення зв'язку між розвитком промисловості й транспортної системи.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дало змогу обґрунтувати доцільність логістично-орієнтованого підходу до розвитку промислових секторів і мультимодальної транспортної інфраструктури в умовах воєнних викликів, інфраструктурних втрат і зростання вимог до стійкості ланцюгів постачання.

У статті встановлено, що ефективний розвиток мультимодальних перевезень в Україні повинен спиратися не на окремі фрагментарні рішення, а на цілісну модель промислово-транспортної взаємодії, яка поєднує відновлення транспортно-логістичних центрів, цифрову координацію учасників ринку, залучення інвестицій у критичну інфраструктуру, кластерну взаємодію та постійний моніторинг параметрів стійкості системи.

Запропонована модель передбачає узгодження стратегічного, операційного та сталого рівнів управління, що створює підґрунтя для підвищення адаптивності транспортних рішень, зміцнення експортної спроможності промисловості та більш раціонального використання наявних інфраструктурних ресурсів.

Науковий результат полягає в обґрунтуванні моделі, у межах якої мультимодальна інфраструктура, промислове виробництво та цифрові інструменти розглядаються як взаємопов'язані складові єдиної системи.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих по-

ложень під час формування державної та регіональної політики розвитку транспортної інфраструктури, підготовки програм відбудови логістичних вузлів, упровадження цифрових платформ управління перевезеннями та створення промислово-транспортних кластерів.

Результати дослідження можуть бути застосовані також у діяльності підприємств, що потребують більш гнучкої організації постачання, скорочення часових втрат і підвищення передбачуваності вантажоруху.

Перспективи подальших розвідок доцільно пов'язати з розробленням методичного підходу до оцінювання ефективності логістично-орієнтованих інноваційних моделей у розрізі окремих галузей промисловості, наприклад, металургійної, машинобудівної та аграрної, а також із формуванням системи показників для вимірювання економічного, екологічного й організаційного ефекту від упровадження мультимодальних рішень в умовах повоєнного відновлення України.

## Література:

1. Чаркіна Т. Ю., Задоя В. О., Юрчик О. А. Сучасний стан та перспективи розвитку відновлення і розбудови транспортної інфраструктури в Україні. *Агросвіт*. 2024. № 6. С. 103—112. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.6.103.
2. Задоя В. О., Чаркіна Т. Ю., Ситнік В. В. Проблеми та перспективи розвитку мультимодальних вантажних перевезень в Україні в умовах невизначеності та ризиків. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 3. DOI: 10.32702/2307-2156.2024.3.11.
3. Kurniawan D. A. Multimodal Logistics for Resilient and Sustainable Global Supply Chains: Strategic Insights from Integrated Transport Systems. *Sinergi International Journal of Logistics*. 2024. Vol. 2, No. 4. P. 213—224. DOI: 10.61194/sijl.v2i4.731.
4. Makarova I., Serikkaliyeva A., Gubacheva L., Mukhametdinov E., Buyvol P., Barinov A., Shepelev V., Mavlyautdinova G. The Role of Multimodal Transportation in Ensuring Sustainable Territorial Development: Review of Risks and Prospects. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 7. Art. 6309. DOI: 10.3390/su15076309.
5. Задоя В. О., Костюк С. А. Сучасні виклики та перспективи розвитку залізничних вантажних перевезень України. *Агросвіт*. 2024. № 18. С. 84—91. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.18.84.
6. Ghobakhloo M., Iranmanesh M., Foroughi B., Tseng M.-L., Nikbin D., Khanfar A. A. Industry 4.0 Digital Transformation and Opportunities for Supply Chain Resilience: A Comprehensive Review and a Strategic Roadmap. *Production Planning & Control*. 2023. DOI: 10.1080/09537287.2023.2252376.
7. Richey R. G., Roath A. S., Adams F. G., Wieland A. A Responsiveness View of Logistics and Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*. 2022. Vol. 43, No. 1. P. 62—91. DOI: 10.1111/jbl.12290.
8. Garcia Barranco M. C., Pirez Mesa J. C., Hernandez Rubio J. Innovative Intermodal Transportation Business Models for Perishables: A Scoping Review. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*. 2025. DOI: 10.1016/j.aajsl.2025.07.002.

9. Bottani E. Trends in Intermodal Transport: A Bibliometric Analysis of Recent Literature (2020—2024). *Procedia Computer Science*. 2025. Vol. 274. P. 1055-1065. DOI: 10.1016/j.procs.2025.12.103.

10. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. World Bank. 2026. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>.

11. Connecting Europe Facility. European Commission. 2026. Режим доступу: [https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/infrastructure-and-investment/connecting-europe-facility\\_en](https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/infrastructure-and-investment/connecting-europe-facility_en).

12. €2.8 billion in 94 transport projects to boost sustainable and connected mobility across Europe. European Commission. 2025. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_25\\_1705](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_1705).

13. Мінрозвитку презентувало ініціативу Transport Data Hub. Міністерство розвитку громад та територій України. 2025. URL: <https://mindev.gov.ua/news/minrozvytku-prezentovalo-initsiatyvu-transport-data-hub>.

14. Ситнік В. В., Пікуліна О. В. Розвиток мультимодальних перевезень в Україні, економічний та інфраструктурний виміри. *Review of Transport Economics and Management*. 2024. Вип. 12 (28). С. 90—100. DOI: 10.15802/rtem2024/327135.

15. Про мультимодальні перевезення: Закон України від 17.11.2021 № 1887-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1887-20#Text>.

16. Solidarity Lanes: Latest figures — May 2025. European Commission. 2025. URL: [https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/solidarity-lanes-latest-figures-may-2025-2025-06-24\\_en](https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/solidarity-lanes-latest-figures-may-2025-2025-06-24_en)

#### References:

1. Charkina, T.Yu. Zadoia, V.O. and Yurchyk, O.A. (2024), "Current state and prospects for the development, restoration, and reconstruction of transport infrastructure in Ukraine", *Ahrosvit*, vol. 6, pp. 103—112. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.6.103.

2. Zadoia, V. O., Charkina, T. Yu. and Sytnik, V. V. (2024), "Challenges and prospects for the development of multimodal freight transport in Ukraine in the face of uncertainty and risks", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 3. DOI: 10.32702/2307-2156.2024.3.11.

3. Kurniawan, D. A. (2024), "Multimodal Logistics for Resilient and Sustainable Global Supply Chains: Strategic Insights from Integrated Transport Systems", *Sinergi International Journal of Logistics*, Vol. 2, No. 4, pp. 213—224. DOI: 10.61194/sijl.v2i4.731.

4. Makarova, I., Serikkaliyeva, A., Gubacheva, L., Mukhametdinov, E., Buyvol, P., Barinov, A., Shepelev, V. and Mavlyautdinova, G. (2023), "The Role of Multimodal Transportation in Ensuring Sustainable Territorial Development: Review of Risks and Prospects", *Sustainability*, Vol. 15, No. 7, Art. 6309. DOI: 10.3390/su15076309.

5. Zadoia, V.A. and Kostyuk, S.A. (2024), "Current challenges and prospects for the development of rail freight transportation in Ukraine", *Ahrosvit*, vol. 18. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.18.84.

6. Ghobakhloo, M., Iranmanesh, M., Foroughi, B., Tseng, M.-L., Nikbin, D. and Khanfar, A. A. A. (2023), "Industry 4.0 Digital Transformation and Opportunities for Supply Chain Resilience: A Comprehensive Review and a Strategic Roadmap", *Production Planning & Control*. DOI: 10.1080/09537287.2023.2252376.

7. Richey, R. G., Roath, A. S., Adams, F. G. and Wieland, A. A (2022), "Responsiveness View of Logistics and Supply Chain Management", *Journal of Business Logistics*, Vol. 43, No. 1, pp. 62—91. DOI: 10.1111/jbl.12290.

8. Garcia Barranco, M. C., Pirez Mesa, J. C. and Hernandez Rubio, J. (2025), "Innovative Intermodal Transportation Business Models for Perishables: A Scoping Review", *The Asian Journal of Shipping and Logistics*. DOI: 10.1016/j.ajsl.2025.07.002.

9. Bottani, E. (2025), "Trends in Intermodal Transport: A Bibliometric Analysis of Recent Literature (2020—2024)", *Procedia Computer Science*, Vol. 274, pp. 1055—1065. DOI: 10.1016/j.procs.2025.12.103.

10. World Bank. (2026), "Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released", available at: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (Accessed 25 Feb 2026).

11. European Commission. (2026), "Connecting Europe Facility", available at: [https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/infrastructure-and-investment/connecting-europe-facility\\_en](https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/infrastructure-and-investment/connecting-europe-facility_en) (Accessed 25 Feb 2026).

12. European Commission. (2025), "€2.8 billion in 94 transport projects to boost sustainable and connected mobility across Europe", available at: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_25\\_1705](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_1705) (Accessed 25 Feb 2026).

13. Ministry for Development of Communities and Territories of Ukraine (2025), "The Ministry of Development presented the Transport Data Hub initiative", available at: <https://mindev.gov.ua/news/minrozvytku-prezentovalo-initsiatyvu-transport-data-hub> (Accessed 25 Feb 2026).

14. Sytnik, V. V. and Pikulina, O. V. (2024), "Development of multimodal transportation in Ukraine, economic and infrastructure dimensions", *Review of Transport Economics and Management*, vol. 12 (28), pp. 90—100. DOI: 10.15802/rtem2024/327135.

15. Verkhovna Rada of Ukraine (2021), The Law of Ukraine "About multimodal transportation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1887-20#Text> (Accessed 25 Feb 2026).

16. European Commission. (2025), "Solidarity Lanes: Latest figures — May 2025", available at: [https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/solidarity-lanes-latest-figures-may-2025-2025-06-24\\_en](https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/solidarity-lanes-latest-figures-may-2025-2025-06-24_en) (Accessed 25 Feb 2026).

*Отримано редакцією журналу / Received: 07. 03.26*

*Прорецензовано / Revised: 12. 03.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26*

Л. О. Волощук,  
д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку, аналізу і аудиту,  
Національний університет "Одеська політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9692-7438>  
І. О. Якимчук,  
аспірант кафедри міжнародного менеджмент та інновацій,  
Національний університет "Одеська політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-9185-8499>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.134

# ТЕНДЕНЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ТА ДІЯЛЬНІСТЬ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: ЗМІНИ ПРІОРИТЕТІВ ТА СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ

L. Voloshchuk,  
Doctor of Sciences in Economics, Professor, Head of Department of Accounting,  
Analysis and Audit, Odesa Polytechnic National University  
I. Yakymchuk,  
Ph.D student, Department of International Management and Innovation,  
Odesa Polytechnic National University

TRENDS IN THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE UKRAINIAN ECONOMY  
AND THE ACTIVITIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES: CHANGING  
PRIORITIES AND STATISTICAL ANALYSIS

*У статті висвітлено тенденції сталого розвитку економіки України в умовах воєнного стану через призму діяльності промислових підприємств. Розглянуто трансформацію завдань та індикаторів національної системи Цілей сталого розвитку, що обумовлюють зміну стратегічних орієнтирів управління підприємствами. Проведено статистичний аналіз динаміки індикаторів досягнення ЦСР 8 "Гідна праця та економічне зростання" та ЦСР 9 "Промисловість, інновації та інфраструктура" в роки воєнного стану, на які безпосередньо впливала діяльність підприємств промисловості. Узагальнено результати статистичного аналізу, які засвідчили падіння інвестиційної активності та експорту технологічної продукції, але водночас стійке зростання у високотехнологічних секторах, що підтверджує адаптацію промисловості до кризових умов та формування нових пріоритетів державної політики сталого розвитку.*

*The article is devoted to the study of economic development trends in Ukraine under wartime conditions through the prism of industrial enterprises. It examines the transformation of the national system of Sustainable Development Goals (SDGs) and its impact on strategic orientations of business, particularly in the industrial sector. The research highlights how updated national tasks and indicators now emphasize urgent priorities such as rebuilding infrastructure, demining territories, addressing*

**ecological crises, and ensuring social resilience. A comparative analysis of SDG 8 "Decent Work and Economic Growth" between the 2017–2019 and 2024 editions demonstrates a shift from macroeconomic and institutional indicators toward employment, labor safety, and social risks. Statistical analysis of indicators for 2020–2024 reveals both challenges and resilience: GDP volume fell sharply in 2022 but rebounded in 2023, gross capital formation remained below targets due to weak investment activity, and high tech export shares declined significantly, while SME contributions to value added remained relatively stable. SDG 9 "Industry, Innovation and Infrastructure" reflects wartime priorities such as infrastructure resilience, energy security, and technological modernization, with innovation activity constrained but certain high tech sectors showing adaptability. The study underscores the importance of statistical monitoring as a tool for assessing progress and guiding enterprise level decisions. The findings demonstrate that industrial enterprises are crucial not only for sustaining economic activity but also for driving innovation, supporting employment, and contributing to national recovery. The results provide analytical foundations for strategic planning and adaptation of enterprises to current challenges, while outlining realistic prospects for achieving long term sustainable development goals. The analysis also shows that the transformation of SDG indicators mirrors both the constraints and opportunities of wartime, highlighting the dual role of industry as an economic driver and a stabilizing social force.**

*Ключові слова: сталий розвиток, економіка, індикатори, статистичний аналіз, підприємства, промисловість, інноваційна діяльність.*

*Key words: sustainable development, economy, indicators, statistical analysis, enterprises, industry, innovation activity.*

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

Глобальним трендом сучасності, що визначає орієнтири розвитку більшості національних економік світу та їхніх суб'єктів, є Цілі сталого розвитку ООН (ЦСР) до 2030 року, які набули чинності з 1 січня 2016 року [1]. У 2019 році Україна офіційно імплементувала всі 17 ЦСР Указом Президента "Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року" [2] та з 2017 року розбудовує національну систему ЦСР з урахуванням адаптації глобальних цілей до українських умов. В основу системи було покладено Національну доповідь "Цілі сталого розвитку: Україна" [3] 2017 року, де визначено 86 завдань та 172 індикатори.

Глобальні та національні ЦСР охоплюють майже всі сфери життя держави. Хоча не всі завдання та індикатори мають прямий зв'язок із діяльністю підприємств, їх вплив відчутний у самих їх формулюваннях. Це стосується насамперед індикаторів економічних ЦСР (№№ 2, 7, 8, 9, 11, 12, 17), але й соціальні (№№ 1, 3, 4, 5, 10, 13, 16) передбачають застосування інноваційних технологій і практик, продуцентами яких виступає про-

мисловий сектор. Завдання ЦСР визначають напрями інноваційної діяльності бізнесу, навіть якщо їхні цільові значення не завжди можуть бути застосовані на рівні підприємства [4]. Водночас вони задають орієнтири управління та координування процесів, особливо для стратегічних підприємств.

Світова політика сталого розвитку зумовила появу такого інструменту моніторингу й управління, як статистика сталого розвитку. Вона має враховуватися підприємствами при оцінці та плануванні діяльності. Статистичні дані виконують роль орієнтирів для керівництва, формуючи "збірний образ" суб'єктів економічної діяльності та середовища їх функціонування. Для окремого підприємства це є підґрунтям оцінки власних позицій у конкурентному середовищі та планування розвитку. Тому національна система ЦСР та відповідна статистика розглядаються нами як елемент інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством у контексті детермінант сталого розвитку [5].

Останнім комплексним документом щодо прогресу України у досягненні ЦСР став Моніторинговий звіт [6], що висвітлював тенденції 2015–2020 років. Визначення ключових тенденцій останніх 5-ти років, які охоп-



люють період пандемії та військової агресії, потребує самостійного аналізу статистичних даних. В умовах воєнного стану та майбутнього відновлення саме промисловий сектор стає ключовим у досягненні цілей сталого розвитку, що зумовлює необхідність глибокого аналізу його ролі та внеску у виконання національних завдань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування національної системи ЦСР в Україні розпочалося у 2017 році на основі Національної доповіді "Цілі сталого розвитку: Україна" [3], де визначено 86 завдань та 172 індикатори з цільовими значеннями до 2030 року та проміжними на 2020 і 2025 роки. Розпорядженням Кабінету Міністрів від 21 серпня 2019 р. № 686-р [7] було інституціалізовано механізм інформаційної взаємодії між поставачальниками даних та затверджено 183 індикатори для статистичного моніторингу. З цього часу на сайті Держстату функціонує розділ "Цілі сталого розвитку", де публікуються дані, метадані та моніторингові звіти [8]. Останній комплексний звіт 2021 р. [6] містив 185 індикаторів за 86 завданнями. Військові дії значно ускладнили моніторинг: частина даних оновлювалася лише до 2021 р., деякі — навіть до 2019 р., а окремі індикатори стали закритими чи неможливими для об'єктивного визначення.

Умови воєнного стану зумовили трансформацію національної системи ЦСР та методології статистики. Розпорядженням Кабінету Міністрів від 29 листопада 2024 р. № 1190 [9] затверджено оновлені "Завдання та індикатори досягнення цілей сталого розвитку в Україні на період до 2030 року" [10]. Зміни у складі завдань та індикаторів мають вплинути на орієнтири та стратегії розвитку суб'єктів господарювання, особливо промислових підприємств, а також на методи оцінки економічних тенденцій на основі статистичного аналізу.

Прогрес у досягненні ЦСР досліджувався багатьма науковцями. У працях Редько К. та Мірошниченко В. [11] аналізувалося виконання ЦСР "Подолання бідності", "Гарне здоров'я", "Боротьба зі зміною клімату", "Збереження екосистем суші" станом на 2019—2020 рр. У дослідженні Філіппова В., Сагітової Р., Волощук Л., Джек Л. [12] розглянуто продовольчі втрати та відходи у 2020—2021 рр. в контексті ЦСР 12 "Відповідальне споживання". Шелеміна Н. аналізувала досягнення ЦСР 3 "Міцне здоров'я та благополуччя" у 2018—2022 рр. у зв'язку з реформою охорони здоров'я [13]. Фісуненко П.А. досліджував тенденції розвитку зеленої економіки у 2021—2023 рр. [14]. Юрій Е. та Галіщук Д. охарактеризували прогрес у ЦСР 7 "Доступна та чиста енергія" та ЦСР 9 "Промисловість, інновації та інфраструктура" за 2015—2023 рр. [15]. Фірсова С., Білорус Т., Оліх Л. акцентували увагу на зміні пріоритетності різних ЦСР в умовах сучасних викликів [16], водночас останні зміни національних завдань та індикаторів ще не були враховані в їх дослідженні.

Таким чином, аналіз трендів сталого розвитку з урахуванням оновленої системи ЦСР, методології статистичних досліджень та актуалізованих даних ще не набув широкого поширення. Недостатньо уваги приділено й оцінці впливу діяльності промислових підприємств на досягнення ЦСР, що визначає актуальність даного дослідження.

## ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження тенденцій сталого розвитку економіки України в умовах воєнного стану з акцентом на індикатори ЦСР, що віддзеркалюють вплив діяльності промислових підприємств на процеси сталого розвитку, а також аналіз змін у національній системі ЦСР та їх впливу на стратегічні орієнтири управління підприємствами промисловості. Досягнення поставленої мети реалізується через аналіз трансформації індикаторів ЦСР8 та ЦСР9 в 2024 році, статистичний аналіз фактичних даних.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Вплив воєнного стану позначився як на діяльності підприємств, так і на цілях та індикаторах сталого розвитку країни. Нові завдання акцентують увагу на відбудові пошкоджень, розмінуванні територій, подоланні екологічних криз, облаштуванні укриттів. У фокусі — стійкість інфраструктури, соціальної сфери, енергетична безпека та інклюзія, що важливо для майбутньої євроінтеграції України. Цілі стали більш "операційними" завдяки деталізації індикаторів і координаторів їх досягнення з урахуванням умов воєнного стану та вимог відновлення економіки. Оновлення системи ЦСР вже віддзеркалює ключові тенденції сталого розвитку в умовах військової агресії.

Особливу увагу заслуговує ЦСР 8 "Гідна праця та економічне зростання", яку фахівці вважають акселератором для досягнення інших цілей. Порівняння редакцій 2017—2019 та 2024 років демонструє зміну акцентів: від макроекономічних параметрів та інституційних умов — до соціально-трудова аспектів і безпеки праці. Вилучено індикатори інституційної спроможності (індекс фізичного обсягу ВВП, коефіцієнт віддачі основних засобів, кількість зайнятих у МСП). Натомість додано показники, що відображають соціальні ризики воєнного стану: рівень зайнятості та безробіття (з розширенням віковим діапазоном), частку довготривалих безробітних, кількість постраждалих на 100 000 працюючих.

Змінилися й планові значення спільних показників. Якщо у 2017 р. орієнтиром була частка високотехнологічного експорту на рівні 30%, то у 2024 р. її знижено до 19%, що свідчить про реалістичніший підхід до оцінки експортного потенціалу в умовах воєнного стану та обмежених інвестицій. Водночас цільові значення продуктивності праці та частки доданої вартості МСП залишилися незмінними, що демонструє прагнення зберегти базову економічну стійкість. Таким чином, оновлена редакція ЦСР 8 відображає адаптацію цілей сталого розвитку до умов воєнного стану: від стратегічних орієнтирів на інноваційне зростання та інституційні реформи — до прагматичних завдань, спрямованих на підтримку зайнятості, мінімізацію соціальних ризиків та безпечні умови праці. Це свідчить про переорієнтацію державної політики на збереження людського потенціалу та стійкість малого й середнього бізнесу як ключових чинників економічної витривалості.

**Таблиця 1. Динаміка показників — індикаторів досягнення ЦСР 8 "Гідна праця та економічне зростання" (2020—2024 рр.)**

| Індикатори ЦСР                                                                                                                                     | Показники 2020 р |      | Виконання плану 2020, % | Фактичні показники по роках |      |       |      | План 2025 | Виконання плану 2025, % |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-------------------------|-----------------------------|------|-------|------|-----------|-------------------------|
|                                                                                                                                                    | План             | Факт |                         | 2021                        | 2022 | 2023  | 2024 |           |                         |
| 8.1.1 Індекс фізичного обсягу ВВП, % (вилучено з 2024 р.)                                                                                          | 104,0            | 96,2 | 92,5                    | 103,4                       | 71,2 | 105,5 | -    | 106,0     | 99,5                    |
| 8.1.1 Частка валового нагромадження основного капіталу у ВВП, %                                                                                    | 23,0             | 13,4 | 58,3                    | 13,2                        | 11,9 | 19,9  | 18,5 | 28,0      | 66,1                    |
| 8.1.2 Частка експорту товарів з використанням у виробництві технологій високого та середньо-високого рівня в загальному обсязі експорту товарів, % | 25,0             | 16,5 | 65,6                    | 14,6                        | 13,5 | 11,8  | 12,0 | 28,0      | 42,9                    |
| 8.1.3 Місце України у рейтингу за Глобальним інноваційним індексом                                                                                 | 50               | 45   | 111,1                   | 49                          | 57   | 55    | 60   | 45        | 75,0                    |
| 8.6.1 Кількість зайнятих працівників у суб'єктів МСП, млн осіб (вилучено з 2024 р.)                                                                | 8,3              | 7,4  | 89,2                    | 7,3                         | 6,1  | 6,1   | -    | 9,5       | 64,2                    |
| 8.4.1 Частка зайнятих працівників у суб'єктів МСП, у загальній кількості зайнятих працівників у суб'єктів господарювання, %                        | -                | 82,4 | -                       | 81,6                        | 81,7 | 82,2  | 82,0 | -         | -                       |
| 8.4.2 Частка доданої вартості за витратами виробництва суб'єктів МСП, у % до загальної суми доданої вартості за витратами                          | 70               | 70,2 | 100,3                   | 66,1                        | 72,4 | 70,5  | 62,0 | 75        | 82,7                    |

Джерело: сформовано та розраховано авторами за даними [3, 6, 8].

У таблиці 1 узагальнено фактичні значення індикаторів ЦСР 8 та показники виконання планових орієнтирів за підсумками 2020 (відносно плану 2020) та 2023—2024 (відносно плану 2025) років. Для аналізу обрано індикатори, що: а) безпосередньо залежать від діяльності промислових підприємств; б) мають статистичні дані за період воєнного стану. Оскільки в оновленій редакції ЦСР передбачені лише планові показники 2030 року, залишено також кілька індикаторів, вилучених у 2024 р., але таких, що мали визначені норми досягнення для 2020 та 2025 років і статистичні дані до 2023 р. включно. Нумерація індикаторів відповідає [10] для останньої версії та [3] для вилучених.

Аналіз динаміки індикаторів ЦСР 8 у 2022—2024 роках демонструє складну картину впливу воєнного стану на економіку.

Індекс фізичного обсягу ВВП у 2022 р. впав до 71,2% через руйнування виробничих потужностей, втрату територій та логістичних ланцюгів, скорочення внутрішнього попиту. У 2023 р. він зріс до 105,5%, що становить 99,5% від плану 2025 р. (106,0), свідчаючи про здатність економіки до відновлення за умови стабілізації інвестицій. Частка валового нагромадження основного капіталу у ВВП у 2024 р. становила лише 18,5% (66,1% від плану 2025 р. — 28,0). Причини — падіння інвестиційної активності, високі ризики, руйнування

інфраструктури та відтік капіталу. План 2025 р. виглядає недосяжним, проте орієнтир на 2030 р. (22,0%) є реалістичнішим. Частка експорту товарів з використанням високих і середньо-високих технологій у 2024 р. становила лише 12,0% (42,9% від плану 2025 р. — 28,0). Це пояснюється руйнуванням підприємств, скороченням виробництва та переорієнтацією експорту на менш технологічні товари. Зниження орієнтира на 2030 р. до 19% робить його більш досяжним. Місце України у Глобальному інноваційному індексі погіршилося до 60 у 2024 р., що становить 75% від плану 2025 р. (45 місце). Це відображає скорочення фінансування науки, відтік кадрів та зниження інноваційної активності підприємств у воєнних умовах. План 2025 р. виглядає недосяжним, але план 2030 р. (40 місце) може бути виконаний за умови системної підтримки інновацій. Кількість зайнятих у МСП скоротилася до 6,1 млн осіб у 2023 р.

(64,2% від плану 2025 р. — 9,5 млн). Причини — руйнування бізнесу, мобілізація та міграція населення. Це свідчить про значні втрати у секторі МСП. Частка зайнятих у МСП у 2024 р. становила 82,0%. Попри кризові умови, показник залишався стабільним, що свідчить про стійкість структури зайнятості. Орієнтир на 2030 р. (85%) виглядає досяжним поступово. Частка доданої вартості МСП у 2024 р. становила 62,0% (82,7% від плану 2025 р. — 75%). Падіння зумовлене воєнними ризиками та зниженням продуктивності. План 2025 р. залишається досяжним, а план 2030 р. (80%) також може бути виконаний за умови стабілізації економіки.

Отже, воєнний стан у 2022—2024 рр. спричинив системні втрати у виробництві, інвестиціях, інноваціях та зайнятості, що віддалило Україну від більшості орієнтирів 2025 р. Найкраща ситуація — за індексом фізичного обсягу ВВП та структурними показниками МСП (частка зайнятих і доданої вартості), які залишаються відносно стабільними. Найгірші результати — за інвестиційною активністю, високотехнологічним експортом та зайнятістю у МСП. Це свідчить, що економіка зберігає здатність до відновлення у базових макропоказниках, але потребує системної підтримки інвестицій, інновацій та МСП для досягнення цілей 2030 р.

Відтак, воєнний стан суттєво змінив умови функціонування промислових підприємств, що відобразилося

**Таблиця 2. Динаміка деяких показників — індикаторів досягнення ЦСР 9 "Промисловість, інновації та інфраструктура" (2020—2024 рр.)**

| Індикатори ЦСР                                                                                                                                                                                                         | Показники 2020 р |      | Виконання плану 2020, % | Фактичні показники по роках |      |      |      | План 2025 | Виконання плану 2025, % |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-------------------------|-----------------------------|------|------|------|-----------|-------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                        | План             | Факт |                         | 2021                        | 2022 | 2023 | 2024 |           |                         |
| <b>9.1.1</b> Частка витрат на наукові дослідження і розробки у ВВП, %                                                                                                                                                  | 1,5              | 0,41 | 27,3                    | 0,38                        | 0,33 | 0,32 | 0,37 | 2,0       | 18,5                    |
| <b>9.1.3</b> Частка обсягу реалізованої інноваційної промислової продукції у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) промислових підприємств, %                                                     | 5,0              | 1,9  | 38,0                    | 0,9                         | 1,0  | 0,5  | 3,0  | 10,0      | 30,0                    |
| <b>9.2.5</b> Частка зайнятих на підприємствах, які належать до виробництва з використанням технологій високого та середньовисокого рівня, у загальній кількості зайнятих працівників на підприємствах промисловості, % | 26,0             | 20,5 | 78,9                    | 20,1                        | 19,8 | 19,0 | 20,5 | 28,0      | 73,2                    |

Джерело: сформовано та розраховано авторами за даними [3, 6, 8].

на ключових індикаторах ЦСР 8. Руйнування виробничих потужностей, перебої у постачанні та логістичні обмеження призвели до падіння інвестиційної активності та скорочення виробництва. Зменшення інвестицій обмежило технологічне оновлення, що знизило частку високотехнологічного експорту та погіршило позиції країни у глобальних рейтингах. Скорочення зайнятості у МСП стало наслідком зупинки підприємств і мобілізації працівників, хоча стабільність частки зайнятих свідчить про гнучкість сектору. Таким чином, воєнний стан віддзеркалився у показниках ЦСР 8 через комплексний вплив на виробництво, інвестиції, інновації та зайнятість, окреслюючи слабкі місця промислового розвитку та потенціал для відновлення.

Промислові підприємства не лише формують економічне зростання та зайнятість, але й визначають здатність країни розвивати інфраструктуру та інновації. Їхня діяльність безпосередньо впливає на досягнення ЦСР 9 "Промисловість, інновації та інфраструктура", адже саме промисловість забезпечує технологічне оновлення, створює попит на інновації та формує основу для стійкої індустріалізації. Оновлена редакція ЦСР 9 внесла значні корективи, розширивши акцент на діяльність промислових підприємств, особливо переробної промисловості, та їх інноваційної активності. Як і у випадку ЦСР 8, зміни завдань та індикаторів свідчать про ключові тенденції та пріоритети розвитку промислового сектору під впливом воєнного стану та з урахуванням завдань повоєнного відновлення.

Порівняння редакцій ЦСР 9 2017 та 2024 рр. показує, що нова версія значно розширила перелік індикаторів, які стосуються діяльності промислових підприємств, особливо у сфері інновацій та переробної про-

мисловості. Якщо у 2017 р. акцент робився переважно на доданій вартості та окремих секторах, то у 2024 р. з'явилися показники інтенсивності досліджень, частки інноваційної продукції, технологічної структури виробництва та зайнятості у промисловості. Це свідчить про прагнення до комплексного моніторингу індустріалізації та інноваційної спроможності підприємств. В умовах воєнного стану така деталізація відображає усвідомлення вразливості промислового сектору, а у перспективі відновлення — орієнтацію на модернізацію, технологічне оновлення та інтеграцію у глобальні виробничі ланцюги.

У таблиці 2 наведено аналіз динаміки індикаторів ЦСР 9, що присутні в обох версіях, що дозволяє оцінити їхню динаміку та наближення рівня показників за підсумками 2023—2024 рр. до планових орієнтирів 2025 р.

Динаміка індикаторів ЦСР 9 у 2020—2024 рр. демонструє складний вплив воєнного стану на інноваційну та промислову діяльність. Частка витрат на наукові дослідження і розробки у ВВП залишалася стабільно низькою — 0,3—0,4%, що у 2024 р. становило лише 18,5% від плану 2025 р. Це свідчить про скорочення фінансування науки, переорієнтацію ресурсів на оборону та обмежені можливості бізнесу інвестувати у дослідження. Індикатор віддзеркалює кризу інноваційної інфраструктури, яка в умовах військової агресії виявилася найбільш вразливою. Частка інноваційної промислової продукції у загальному обсязі реалізації після падіння до 0,5% у 2023 р. зросла до 3,0% у 2024 р., проте це лише 30% від плану 2025 р. Причини — руйнування виробничих потужностей, втрата доступу до ринків, перебої у логістиці та зниження інвестицій у технологічне оновлення. Зростання у 2024 р. свідчить про адаптацію окремих підприємств, які змогли переорієнтувати виробництво та частково відновити інноваційну активність. Частка зайнятих у високо та середньовисокотехнологічних секторах промисловості у 2024 р. становила 20,5% (73,2% від плану 2025 р.). Це відображає втрату кадрів через мобілізацію та міграцію, а також скорочення інвестицій у високотехнологічні галузі. Водночас стабілізація показника у 2024 р. свідчить про стійкість промислової структури, яка зберігає ядро високотехнологічних виробництв навіть у кризових умовах.

У новій редакції ЦСР 9 знижено планові орієнтири на 2030 р.: частку витрат на дослідження у ВВП — з 3,0% до 1,0%, інноваційної продукції — з 15,0% до 2,8%, зайнятих у високотехнологічних секторах — з 29,0% до 21,6%. Це свідчить про перегляд стратегічних очікувань

**Таблиця 3. Динаміка показників — нових індикаторів досягнення ЦСР 9 "Промисловість, інновації та інфраструктура" (2020—2024 рр.)**

| Індикатор                                                                                                                                                                                                                              | Фактичні значення по роках / темп росту до попереднього, % |       |       |       |       | План 2030 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-----------|
|                                                                                                                                                                                                                                        | 2020                                                       | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |           |
| 9.1.2 Частка обсягу реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, %                                                                                                    | 1,1                                                        | —     | 0,7   | —     | 2,1   | 1,8       |
|                                                                                                                                                                                                                                        | 100                                                        | —     | 63,6  | —     | 3,0   |           |
| 9.2.1 Частка обсягу реалізованої продукції підприємств виробництва з використанням технологій високого, середньовисокого, середньонизького та низького рівня, у загальному обсязі реалізованої продукції підприємств промисловості, %  | 60,2                                                       | 57,5  | 49,2  | 53,5  | 55,5  | 39,0      |
|                                                                                                                                                                                                                                        | 100                                                        | 95,5  | 85,6  | 108,7 | 103,7 |           |
| 9.2.2 Частка зайнятих працівників на підприємствах виробництва з використанням технологій високого, середньовисокого, середньонизького та низького рівня, у загальній кількості зайнятих працівників на підприємствах промисловості, % | 68,2                                                       | 67,7  | 66,7  | 65,2  | 67,1  | 70,0      |
|                                                                                                                                                                                                                                        | 100                                                        | 99,3  | 98,5  | 97,8  | 103,1 |           |
| 9.2.3 Частка доданої вартості за витратами виробництва підприємств, які належать до виробництва з використанням технологій високого рівня, у загальній доданій вартості за витратами виробництва підприємств промисловості, %          | 3,9                                                        | 2,7   | 3,7   | 4,8   | 6,8   | 1,9       |
|                                                                                                                                                                                                                                        | 100                                                        | 69,2  | 137   | 130   | 141,7 |           |
| 9.2.4 Частка доданої вартості за витратами виробництва підприємств виробництва з використанням технологій високого та середньо високого рівня, у загальній доданій вартості за витратами виробництва підприємств промисловості, %      | 14,5                                                       | 10,4  | 11,5  | 15,1  | 22,0  | 6,0       |
|                                                                                                                                                                                                                                        | 100                                                        | 71,7  | 110,6 | 131,3 | 145,7 |           |
| 9.2.6 Частка діючих підприємств виробництва з використанням технологій високого рівня, у загальній кількості діючих підприємств переробної промисловості, %                                                                            | 2,8                                                        | 2,9   | 3,1   | 3,2   | 4,2   | 4,0       |
|                                                                                                                                                                                                                                        | 100                                                        | 103,6 | 106,9 | 103,2 | 131,3 |           |
| 9.2.7 Частка валової доданої вартості переробної промисловості у ВВП, %                                                                                                                                                                | 10,1                                                       | 10,3  | 7,6   | 8,3   | 8,4   | 13,0      |
|                                                                                                                                                                                                                                        | 100                                                        | 102   | 73,8  | 109,2 | 101,2 |           |
| 9.2.8 Частка зайнятих у суб'єктів господарювання переробної промисловості у загальній кількості зайнятих працівників у суб'єктів господарювання, %                                                                                     | 17,0                                                       | 16,8  | 16,4  | 15,3  | 15,3  | 18,0      |
|                                                                                                                                                                                                                                        | 100                                                        | 98,8  | 97,6  | 93,9  | 100   |           |

Джерело: сформовано та розраховано авторами за даними [8].

у бік реалістичніших цілей, що враховують воєнні втрати та складність відновлення промисловості. Динаміка показників та корекція їх цільових значень віддзеркалюють подвійний процес: з одного боку — структурні виклики, спричинені військовою агресією, з іншого — прагнення адаптувати цілі до реалій та забезпечити поступове відновлення промислового сектору з акцентом на інноваційну спроможність у післявоєнний період.

З'явився ряд індикаторів, яких не було у попередній версії ЦСР 9, і всі вони безпосередньо пов'язані з діяльністю та інноваційною активністю підприємств. Так, індикатори 9.1.2 "Частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації" та 9.1.8 "Частка інноваційно активних підприємств" показують рівень інтеграції інновацій у господарські процеси. Індикатори 9.1.4 "Кількість працівників, задіяних у дослідженнях на 1000 зайнятих" та 9.1.9 "Кількість дослідників на 1 млн населення" відображають кадровий потенціал інноваційної діяльності.

Індикатори Завдання 2 "Сприяння інклюзивній і стійкій індустріалізації" акцентують увагу на структурі промислового сектору за рівнями технологій. Особли-

ве значення надано переробній промисловості: моніторинг частки підприємств високого технологічного рівня, частки валової доданої вартості переробної промисловості у ВВП та частки зайнятих у цьому секторі. Така модернізація індикаторів ЦСР 9 свідчить, що переробна промисловість розглядається як стратегічний фундамент сталого розвитку України в умовах воєнного стану. Моніторинг високотехнологічних підприємств відображає процеси модернізації та технологічного оновлення, вимірювання доданої вартості демонструє роль галузі у формуванні економічної стійкості, а показник зайнятості підкреслює соціальний вимір. У сукупності це свідчить про орієнтацію на відновлення та структурну перебудову економіки.

У таблиці 3 наведено динаміку нових індикаторів ЦСР 9, які відтепер підлягають моніторингу вітчизняною статистикою сталого розвитку.

Аналіз динаміки "нових" індикаторів ЦСР 9 у 2022—2024 рр. показує неоднорідні тенденції, що віддзеркалюють кризові процеси та адаптаційні можливості промислового сектору. Частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації підприємств (9.1.2) у 2023—2024 рр. зросла до 2,1%, демонструючи надвисокі темпи приросту порівняно з 2022 р. Це свідчить про спроби підприємств компенсувати втрати традиційних ринків через активізацію інноваційної діяльності як інструменту виживання в умовах воєнного стану.

Показники технологічної структури промисловості (9.2.1 та 9.2.2) залишалися відносно стабільними: у 2024 р. частка продукції за технологічними рівнями зросла до 55,5%, а зайнятість у цих секторах — близько 67%. Це свідчить про збереження базових виробничих потужностей та кадрового потенціалу навіть за умов руйнувань та мобілізації. Особливо показовим є стійке зростання частки доданої вартості у високотехнологічних секторах (9.2.3 та 9.2.4), які у 2024 р. досягли 6,8% та 22,0% відповідно, з темпами приросту понад 130—145%. Це може бути наслідком переорієнтації виробництва на продукцію з більшою доданою вартістю, у тому числі оборонного призначення.

Стабільне зростання демонструє й частка діючих високотехнологічних підприємств у переробній промисловості (9.2.6), яка у 2024 р. досягла 4,2% при темпі росту понад 130%. Це свідчить про поступове формування ядра підприємств, здатних забезпечити модернізацію галузі. Натомість показники ролі переробної промисловості у ВВП та зайнятості (9.2.7 та 9.2.8) залишалися нижчими за довоєнні рівні, що відображає негативний вплив воєнного стану — втрату виробничих потужностей і скорочення робочих місць.

Варто відзначити, що окремі індикатори вже перевищили планові орієнтири 2030 р. Так, частка доданої вартості у високотехнологічних секторах (9.2.3 та 9.2.4) у 2024 р. становила 6,8% та 22,0% проти цільових 1,9% та 6,0%. Подібна ситуація спостерігається і щодо частки діючих високотехнологічних підприємств у переробній промисловості (9.2.6) — 4,2% проти планових 4,0%. Це свідчить, що військова агресія, попри руйнівний вплив, стимулювала переорієнтацію промисловості на продукцію з більшою доданою вартістю, сприяла концентрації ресурсів у високотехнологічних сегментах. Таким чином, формується нове промислове ядро, здатне забезпечити модернізацію та стати основою для післявоєнного відновлення економіки, хоча загальні структурні втрати залишаються значними.

Звісно, тенденції сталого розвитку економіки не можуть бути повністю охоплені оцінкою прогресу лише за обраними ЦСР 8 та ЦСР 9. Водночас, вважаємо що вплив діяльності промислових підприємств є найбільш суттєвим саме для виконання завдань за цими ЦСР, а проведений аналіз дозволив виявити не тільки ключові тренди, а й закладені державною політикою сталого розвитку зміни пріоритетів діяльності промислового сектору в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення країни.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті дослідження вирішено важливе науково практичне завдання щодо оцінки ключових тенденцій сталого розвитку економіки України з урахуванням діяльності промислових підприємств, трансформації системи ЦСР та умов воєнного стану. Встановлено, що зміна складу індикаторів і корекція планових нормативів відображають адаптацію державної політики до воєнних реалій та формують нові орієнтири для бізнесу. Аналіз динаміки ЦСР 8 і ЦСР 9 показав: попри значні втрати, окремі індикатори, пов'язані з високотехнологічними секторами та інноваційною продукцією, демонстрували зростання у 2023—2024 рр., що свідчить про концентрацію ресурсів у сферах з високою доданою вартістю та здатність промисловості адаптуватися. Водночас падіння інвестиційної активності та скорочення експорту технологічної продукції підтверджують глибину структурних викликів. Зниження планових нормативів на 2030 р. у новій редакції індикатор є проявом реалістичного підходу, але водночас окреслює потребу у системній підтримці інновацій та модернізації виробництва.

Перспективи подальших досліджень полягають у глибшому аналізі взаємозв'язку між воєнними викликами та структурними змінами у промисловості, розробці методичних підходів до використання статистики сталого розвитку як інструменту управління, а також у вивченні ролі малого й середнього бізнесу у відновленні економіки.

### Література:

1. Резолюція Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй від 25 вересня 2015 року № 70/1 "Глобальні цілі сталого розвитку до 2030 року" [Електронний ресурс]. URL: <https://knowledge.org.ua/cilii-stalogo-rozvitku/> (дата звернення: 06.03.2026).

2. Указ Президента України "Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року" від 30 вересня 2019 року № 722/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (дата звернення: 06.03.2026).

3. Національна доповідь "Цілі сталого розвитку: Україна". 2017 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf> (дата звернення: 06.03.2026).

4. Волощук Л.О., Левицький В.В., Маневич А.О. Статистика інноваційної діяльності підприємств в контексті детермінант сталого розвитку // Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України: Матеріали XVI Всеукраїнської науково-практичної конференції (10-12 листопада 2022 р.). Одеса: Національний університет "Одеська політехніка", 2022. URL: <https://economics.net.ua/files/science/oblik/2022/Tezy.pdf> (дата звернення: 06.03.2026).

5. Волощук Л.О., Якимчук О.І. Статистика сталого розвитку як елемент інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством // Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України (в умовах воєнного стану та поствоєнний період): Матеріали XVI Всеукраїнської науково-практичної конференції (10—12 листопада 2022 р.). Одеса: Національний університет "Одеська політехніка", 2022. URL: <https://economics.net.ua/files/science/oblik/2022/Tezy.pdf> (дата звернення: 06.03.2026).

6. Моніторинговий звіт "Цілі сталого розвитку України 2021". URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/csr-prezent/2020/ukr/st\\_rozv/publ/SDGs%20Ukraine%-202021%20Monitoring%20Report%20ukr.pdf](https://www.ukrstat.gov.ua/csr-prezent/2020/ukr/st_rozv/publ/SDGs%20Ukraine%-202021%20Monitoring%20Report%20ukr.pdf) (дата звернення: 06.03.2026).

7. "Питання збору даних для моніторингу реалізації цілей сталого розвитку", розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 № 686-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/686-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 06.03.2026).

8. Цілі сталого розвитку (ЦСР). Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. URL: <https://stat.gov.ua/uk/topics/tsili-staloho-rozvytku-tssr> (дата звернення: 07.03.2026).

9. Розпорядження Кабінету Міністрів України "Деякі питання забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку в Україні" від 29 листопада 2024 р. № 1190 [Електронний ресурс]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-zabezpechennia-dosiahnennia-tsilei-staloho-rozvytku-v-ukraini-i291124-1190> (дата звернення: 07.03.2026).

10. Завдання та індикатори досягнення цілей сталого розвитку в Україні на період до 2030 року [Електронний ресурс]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/ind.80/bookmtd-goalsalbum110-pagesok-3.pdf> (дата звернення: 07.03.2026).

11. Редько К., Мірошниченко В. Дослідження сталого розвитку в Україні: оцінка стану виконання цілей. Підприємництво та інновації. 2022. № 22. С. 5—13. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.1>.

12. Filippov V.Yu., Sagitova R., Voloshchuk L.O., Jack L. Analysis of the Current Situation and Measures to Prevent Food Loss and Food Waste in Ukraine. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2023. № 3 (25). С. 71—87. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No3/71.pdf>

13. Шелєміна Н.І. Цілі сталого розвитку для України в контексті розгортання реформи охорони здоров'я, аналіз медичної ефективності та роль національної служби здоров'я в умовах воєнного часу. Актуальні проблеми економіки. 2023. № 6 (264). С. 77—93. [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/06/06.23.\\_topic\\_Nataliia-%D0%86.-Sheliemina-77-93.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/06/06.23._topic_Nataliia-%D0%86.-Sheliemina-77-93.pdf)

14. Fisunen P.A. Analysis of the Main Trends of Ensuring the Sustainable Development of the Green Economy of Ukraine: European Integration. Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-03>.

15. Юрій Е., Галішук Д. Сталий розвиток України: оцінка динаміки ключових індикаторів і бюджетні взаємозв'язки. Scientific Journal of Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University Economics. 2025. № 2. С. 152—156. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-2-21>.

16. Фірсова С., Білорус Т., Оліх Л. Оцінювання пріоритетності цілей сталого розвитку в умовах сучасних викликів для України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2026. № 1 (228). С. 180—190. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2026/228-1/19>.

#### References:

1. United Nations General Assembly (2015), Resolution "Global Sustainable Development Goals until 2030", available at: <https://knowledge.org.ua/cili-stalogo-rozvitku/> (Accessed 25 Feb 2026).

2. President of Ukraine (2019), Decree "On the Sustainable Development Goals of Ukraine until 2030", available at: <https://www.president.gov.ua/documents/72220-19-29825> (Accessed 25 Feb 2026).

3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), National Report "Sustainable Development Goals: Ukraine", available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf> (Accessed 25 Feb 2026).

4. Voloshchuk, L.O., Levytskyi, V.V. and Manevych, A.O. (2022), "Statistics of innovative activity of enterprises in the context of sustainable development determinants", *Oblikovo-analitychne zabezpechennia innovatsijnoi transformatsii ekonomiky Ukrainy* [Accounting and analytical support of innovative transformation of the Ukrainian economy. Proceedings of the XVI All-Ukrainian Scientific-Practical Conference], Odesa, Ukraine, 10—12 November, available at: <https://economics.net.ua/files/science/oblik/2022/Tezy.pdf> (Accessed 25 Feb 2026).

5. Voloshchuk, L.O. and Yakimchuk, O.I. (2022), "Statistics of sustainable development as an element of information-analytical support of enterprise management", *Oblikovo-analitychne zabezpechennia innovatsijnoi transformatsii ekonomiky Ukrainy* [Accounting and analytical support of innovative transformation of the Ukrainian economy, Proceedings of the XVI All-Ukrainian Scientific-Practical Conference], Odesa, Ukraine, 10—12 November, available at: <https://economics.net.ua/files/science/oblik/2022/Tezy.pdf> (Accessed 25 Feb 2026).

6. State Statistics Service of Ukraine (2021), Monitoring Report "Sustainable Development Goals Ukraine 2021", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

[csr\\_prezent/2020/ukr/st\\_rozv/publ/SDGs%20Ukraine%202021%20Monitoring%20Report%20ukr.pdf](https://www.ukrstat.gov.ua/csr_prezent/2020/ukr/st_rozv/publ/SDGs%20Ukraine%202021%20Monitoring%20Report%20ukr.pdf) (Accessed 25 Feb 2026).

7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution "On data collection for monitoring the implementation of the Sustainable Development Goals", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/686-2019-%D1%80#Text> (Accessed 25 Feb 2026).

8. State Statistics Service of Ukraine (2026), "Sustainable Development Goals (SDGs)", available at: <https://stat.gov.ua/uk/topics/tsili-staloho-rozvytku-tssr> (Accessed 25 Feb 2026).

9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "Some issues of ensuring the achievement of the Sustainable Development Goals in Ukraine", available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-zabezpechennia-dosiahnennia-tsilei-staloho-rozvytku-v-ukraini-i291124-1190> (Accessed 25 Feb 2026).

10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), "Tasks and indicators for achieving the Sustainable Development Goals in Ukraine until 2030", available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/ind.80/bookmtd-goalsalbum110pagesok-3.pdf> (Accessed 25 Feb 2026).

11. Redko, K. and Miroshnychenko, V. (2022), "Research on sustainable development in Ukraine: assessment of the state of goal implementation", *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, vol. 22, pp. 5—13. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.1>.

12. Filippov, V.Yu., Sagitova, R., Voloshchuk, L.O. and Jack, L. (2023), "Analysis of the current situation and measures to prevent food loss and food waste in Ukraine", *Ekonomichnyj zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, vol. 3 (25), pp. 71—87, available at: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No3/71.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.03.2023.9.

13. Sheliemina, N.I. (2023), "Sustainable development goals for Ukraine in the context of health care reform, analysis of medical efficiency and the role of the National Health Service in wartime regulation", *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 6 (264), pp. 77—93, DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-264-77-93>

14. Fisunen, P.A. (2024), "Analysis of the main trends of ensuring the sustainable development of the green economy of Ukraine: European integration", *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-03>.

15. Yurii, E. and Halishchuk, D. (2025), "Sustainable development of Ukraine: assessment of the dynamics of key indicators and budgetary interrelations", *Scientific Journal of Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University Economics*, vol. 2, pp. 152—156. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-2-21>.

16. Firsova, S., Bilorus, T. and Olikh, L. (2026), "Assessment of the priority of sustainable development goals under current challenges for Ukraine", *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, vol. 1 (228), pp. 180—190. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2026/228-1/19>.

*Отримано редакцією журналу / Received: 08. 03.26*

*Професійно рецензовано / Revised: 12. 03.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26*

*I. Okbrimenko,*

*Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Finance and Accounting,  
Kyiv Cooperative Institute of Business and Law, Kyiv, Ukraine*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3607-870X>*

*O. Pozniakova,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Department of Logistics and Project Management,  
National Transport University, Kyiv, Ukraine*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-4256-9249>*

*B. Kuiava,*

*Postgraduate student, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Kyiv, Ukraine*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-4182-3430>*

*Y. Velychko,*

*Master of Management student, State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-1887-9467>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.142

## METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF FINANCIAL STABILITY OF ENTERPRISES IN A POST-CRISIS ENVIRONMENT

*I. В. Охріменко,*

*д. е. н., професор, професор кафедри фінансів та обліку,  
Київський кооперативний інститут бізнесу і права, м. Київ, Україна*

*О. В. Познякова,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри логістики та проєктного менеджменту,  
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна*

*Б. М. Куява,*

*здобувач ступеня доктор філософії,*

*Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Київ, Україна*

*Є. О. Величко,*

*здобувачка ступеня магістра менеджменту,*

*Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна*

### МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У ПОСТКРИЗОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

***The article examines the theoretical and methodological principles of strategic management of financial stability of enterprises in a post-crisis economic environment. It is substantiated that in conditions of growing economic instability, increased financial risks, transformation of market relations and limited financial resources, ensuring the financial stability of an enterprise acquires strategic importance for maintaining its competitiveness and long-term development. The essence of the financial stability of an enterprise is determined as the ability to ensure the balance of financial resources and obligations, maintain solvency and financial equilibrium, as well as effectively adapt to changes in the external economic environment.***

***The features of the formation of financial stability of enterprises in post-crisis conditions are analyzed and the key factors influencing its provision are identified. It is proved that effective strategic management of financial stability requires the integration of financial management tools, strategic planning, risk management and financial controlling. The study substantiates approaches to the formation of a system of strategic management of the financial stability of enterprises, which involves optimizing the capital structure, improving financial planning mechanisms, developing a financial forecasting system and using modern information technologies for financial management.***

*It has been established that a strategic approach to financial stability management allows enterprises to increase the efficiency of using financial resources, minimize the impact of financial risks and create the prerequisites for long-term economic development. The results of the study can be used in the formation of the financial strategy of enterprises, improving the system of strategic management of financial resources and developing mechanisms for ensuring the financial stability of enterprises in the post-crisis economic environment.*

*У статті досліджено теоретико-методологічні засади стратегічного управління фінансовою стійкістю підприємств у посткризовому економічному середовищі. Обґрунтовано, що в умовах зростання економічної нестабільності, посилення фінансових ризиків, трансформації ринкових відносин та обмеженості фінансових ресурсів забезпечення фінансової стійкості підприємства набуває стратегічного значення для підтримання його конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Визначено сутність фінансової стійкості підприємства як здатності забезпечувати збалансованість фінансових ресурсів і зобов'язань, підтримувати платоспроможність та фінансову рівновагу, а також ефективно адаптуватися до змін зовнішнього економічного середовища.*

*Проаналізовано особливості формування фінансової стійкості підприємств у посткризових умовах та визначено ключові фактори, що впливають на її забезпечення. Доведено, що ефективне стратегічне управління фінансовою стійкістю потребує інтеграції інструментів фінансового менеджменту, стратегічного планування, ризик-менеджменту та фінансового контролінгу. У межах дослідження обґрунтовано підходи до формування системи стратегічного управління фінансовою стійкістю підприємств, яка передбачає оптимізацію структури капіталу, удосконалення механізмів фінансового планування, розвиток системи фінансового прогнозування та використання сучасних інформаційних технологій фінансового управління.*

*Встановлено, що стратегічний підхід до управління фінансовою стійкістю дозволяє підприємствам підвищити ефективність використання фінансових ресурсів, мінімізувати вплив фінансових ризиків та сформулювати передумови для довгострокового економічного розвитку. Отримані результати дослідження можуть бути використані при формуванні фінансової стратегії підприємств, удосконаленні системи стратегічного управління фінансовими ресурсами та розробленні механізмів забезпечення фінансової стабільності підприємств у посткризовому економічному середовищі.*

*Key words: financial stability of the enterprise, strategic management, post-crisis environment, financial management, financial strategy of the enterprise, financial risk management, financial planning, economic stability of the enterprise, financial resources, strategic development of the enterprise.*

*Ключові слова: фінансова стійкість підприємства, стратегічне управління, посткризове середовище, фінансовий менеджмент, фінансова стратегія підприємства, управління фінансовими ризиками, фінансове планування, економічна стабільність підприємства, фінансові ресурси, стратегічний розвиток підприємства.*

## THE GENERAL STATEMENT OF THE PROBLEM AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

The current stage of development of the world and national economy is characterized by increased dynamics of transformation processes, accompanied by financial crises, structural changes in economic systems, technological shifts and increased global competition. In such conditions, enterprises are forced to operate in an environment of high uncertainty, which significantly complicates the processes of strategic planning and financial management. The post-crisis period is usually accompanied by a violation of established financial proportions, a decrease in the level of investment activity, limited access to financial resources and an increase in the risks of economic activity. In this regard, the problem of forming effective methodological approaches to strategic management of the financial

stability of enterprises becomes particularly relevant. Financial stability in modern conditions is considered a key prerequisite for the stable functioning of an enterprise and ensuring its long-term competitiveness. It determines the ability of a business entity to maintain a balance of financial resources, maintain solvency and creditworthiness, effectively respond to external economic challenges and ensure the continuity of economic activity. In a post-crisis environment, the importance of financial stability increases significantly, since it determines the ability of an enterprise to overcome the consequences of crisis phenomena, restore financial balance and create the prerequisites for further development. At the same time, the practice of many enterprises indicates the insufficient effectiveness of existing approaches to financial stability management. In most cases, financial management focuses mainly on solving short-term tasks related to ensuring current solvency and liquidity, while



the strategic aspect of financial stability remains insufficiently developed. This approach does not allow enterprises to form a long-term system of financial development that can adapt to changes in the external economic environment and increase their resistance to new crisis phenomena.

In this context, the development of methodological principles for strategic management of financial stability of enterprises, which involves the integration of strategic planning, financial management, risk management systems and modern information technologies for financial analysis, is of particular importance. The formation of such a methodology allows us to consider financial stability not only as a result of current financial activities, but also as a strategic resource for the development of an enterprise, which ensures its long-term stability and competitiveness. Therefore, the relevance of the study is due to the need for theoretical justification and practical improvement of methodological approaches to strategic management of financial stability of enterprises in a post-crisis environment. Solving this problem is important for increasing the efficiency of financial management, forming adaptive financial strategies of enterprises and ensuring their sustainable economic development in an unstable economic environment.

#### **ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS IN WHICH THE SOLUTION OF THIS PROBLEM WAS INITIATED AND ON WHICH THE AUTHOR RELIES, HIGHLIGHTING PREVIOUSLY UNRESOLVED PARTS OF THE GENERAL PROBLEM TO WHICH THIS ARTICLE IS DEVOTED**

In the scientific literature, the issue of managing the financial stability of enterprises is considered from various theoretical and applied positions, which allows forming a comprehensive understanding of the mechanisms for ensuring the stability of the functioning of enterprises in difficult economic conditions. In particular, V. Izyumska and A. Nikulshina investigate financial stability as a key characteristic of the financial condition of an enterprise, emphasizing the importance of maintaining a balance between the sources of formation of financial resources and the directions of their use [1]. O. Filonych and Ya. Dryapak focus on the managerial aspects of ensuring the financial stability of enterprises and prove that an effective financial management system should be based on the analysis of the solvency, liquidity and financial independence of the enterprise [2]. I. Kosareva and A. But consider the mechanism of managing financial stability as a set of economic instruments and management decisions aimed at optimizing the capital structure and increasing the efficiency of using financial resources [3]. Further development of this issue is reflected in the work of the authors, which substantiates the need to improve the financial management system of enterprises through the use of modern methods of financial analysis and strategic planning [4–6]. The theoretical principles of forming a mechanism for managing the financial stability of an enterprise are studied in the works of O. Kalchenko, who

defines financial stability as the result of effective interaction of financial, investment and management processes [7]. In addition, V. Shary, M. Zos-Kior and I. Kyrylyuk study the institutional aspects of economic development, which allows us to consider the financial stability of enterprises in the broader context of the transformation of the economic environment [8]. An important contribution to the development of approaches to assessing financial stability was made by V. Ganin and R. Alekperov, who proposed methodological approaches to analyzing the financial stability management system of enterprises in modern economic conditions [9]. An important addition to this issue is the research of I. Hnatenko and Yu. Kulikova, which substantiates the role of improving the personnel management system in ensuring the effective functioning of organizations [10]. T. Bodareva and L. Shirinyan investigate financial stability management from the perspective of ensuring the effectiveness of financial management and optimizing the structure of financial resources of the enterprise [11]. Special attention in modern research is paid to the influence of crisis factors on the financial stability of enterprises. Thus, M. Rudenko, N. Tretyak, O. Kravchenko, O. Kharchenko and D. Plynokos analyze the features of managing the financial stability of enterprises in war conditions, emphasizing the need to adapt financial policy to a high level of economic uncertainty [12]. At the same time, the scientific works of Hnatenko, Yu. Popova, I. Bachkir and K. Nechyporenko consider the issues of development of labor potential and strategic priorities of the innovative economy, which creates a methodological basis for the formation of effective models of strategic management of enterprises [13]. A similar position is supported by O. Kuzenko, who considers financial stability management as a systemic process of forming the financial balance of an enterprise based on strategic planning and financial forecasting [14]. Despite a significant number of studies, the issue of forming methodological principles of strategic management of financial stability of enterprises in a post-crisis environment requires further scientific study, in particular in the direction of integration of strategic financial planning, risk management and adaptive management mechanisms.

#### **THE FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE**

The formulation of the objectives of the article (task statement) is a theoretical justification and development of methodological principles of strategic management of the financial stability of enterprises in a post-crisis environment, taking into account modern economic challenges, transformations of financial markets and the growth of the level of economic risks. Achieving the set goal involves studying the economic essence of the financial stability of an enterprise as a strategic characteristic of its development, determining the features of the formation of financial stability in the conditions of a post-crisis economy, as well as substantiating conceptual approaches to building a system of strategic management of the financial resources of an enterprise. The study provides for a generalization of theoretical approaches to the interpretation of the financial stability

of an enterprise, an analysis of factors influencing its formation in a post-crisis environment, as well as a study of the role of strategic financial management in ensuring the stability of the functioning of business entities. An important task of the study is to determine the relationship between the financial policy of the enterprise, the structure of its capital, the level of financial risks and the ability of the enterprise to ensure long-term financial balance.

Particular attention is paid to the justification of approaches to the formation of a system of strategic management of the financial stability of enterprises, which is based on the integration of financial planning, forecasting, risk management and financial controlling tools. Within the framework of the tasks set, the study is aimed at identifying areas for improving the financial strategy of enterprises in a post-crisis environment, which allows increasing the efficiency of the use of financial resources, ensuring the adaptation of enterprises to changes in the economic situation and creating the prerequisites for their sustainable development.

## PRESENTATION OF THE MAIN MATERIAL OF THE STUDY WITH FULL JUSTIFICATION OF THE OBTAINED SCIENTIFIC RESULTS

Modern development of enterprises takes place in conditions of increased economic instability, which is caused by cyclical crises, global economic transformations, technological changes and geopolitical challenges. In the post-crisis environment, enterprises are forced to adapt to new operating conditions, characterized by market instability, changing demand structure, limited financial resources and increased risks of economic activity. Under such conditions, strategic management of the financial stability of the enterprise acquires special importance, which allows ensuring the stability of the organization's functioning, maintaining its solvency and forming long-term prerequisites for economic development.

The financial stability of an enterprise in modern economic theory is considered as the ability of a business entity to maintain a balance between financial resources and the needs for their use, to maintain solvency and creditworthiness in the long term and to ensure the effective use of capital in an unstable economic environment. In post-crisis conditions, the concept of financial stability becomes more complex, as it implies not only the ability of an enterprise to maintain the stability of financial indicators, but also to effectively respond to external economic challenges, minimize risks and ensure the adaptability of the enterprise's financial system to changes in the market environment. The methodological principles of strategic management of financial stability of enterprises are based on the integration of financial management, strategic planning, risk management and the controlling system. This approach allows us to consider financial stability not only as a result of the current financial activities of the enterprise, but also as a strategic

characteristic of its development. Within the framework of strategic management, financial stability is formed through a system of management decisions aimed at optimizing the capital structure, ensuring the effective use of financial resources, increasing the investment attractiveness of the enterprise and forming long-term financial stability. In a post-crisis environment, strategic management of financial stability involves reorienting management approaches from short-term financial balancing to long-term strategic forecasting of financial results. This means that the financial policy of the enterprise should take into account not only current financial indicators, but also potential changes in the external environment that may affect the financial stability of the organization [1—4; 6—10]. This approach allows you to form a system of strategic financial management, which ensures the flexibility and adaptability of the enterprise to new economic conditions. An important element of the methodology of strategic financial stability management is the systematization of factors that affect the financial stability of the enterprise in the post-crisis environment. These factors form a complex system of relationships between the internal potential of the enterprise and external economic conditions that determine the possibilities of ensuring financial balance (Fig. 1).

The analysis of the presented factors shows that the financial stability of an enterprise in a post-crisis environment is formed under the influence of both external and internal factors. External factors determine the level of economic instability and form the general conditions for the functioning of enterprises, while internal factors are related to the effectiveness of the financial management system and the ability of the enterprise to adapt its financial strategy to changes in the economic environment. In this context, the formation of a strategic management system for financial stability, which is based on a comprehensive analysis of financial indicators, forecasting financial results and developing a long-term financial strategy for the enterprise, is of particular importance. Such a system should include financial planning tools, risk management mechanisms, a system for controlling and monitoring the financial activities of the enterprise [5—8]. An important aspect of strategic management of financial stability is the assessment of the effectiveness of financial decisions in the long term. For this purpose, it is advisable to use a system of indicators that allow for a comprehensive

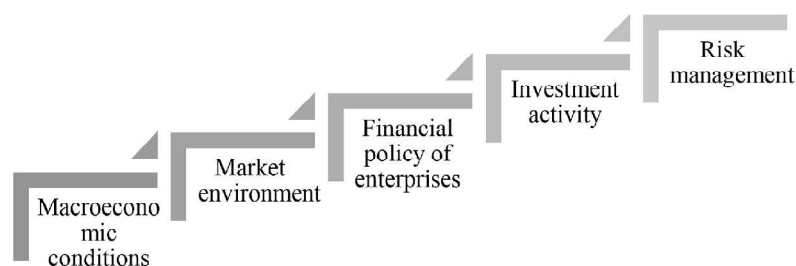


**Figure 1. Key factors in the formation of the financial stability of an enterprise in a post-crisis environment**

Source: formed by the authors.

assessment of the financial condition of the enterprise, the level of its solvency, liquidity, and financial independence (Fig. 2).

The systematic use of the above indicators allows enterprises to carry out a comprehensive analysis of the financial condition and form strategic management decisions aimed at ensuring long-term financial stability. In post-crisis conditions, it is especially important not only to analyze current financial indicators, but also to forecast their dynamics, taking into account changes in

the external economic environment. Strategic management of financial stability of enterprises also involves the formation of an adaptive financial policy that allows for a quick response to changes in market conditions. Such a policy includes diversification of funding sources, optimization of the cost structure, increasing the efficiency of the use of financial resources and development of a financial planning system. An important role in this process is played by the introduction of modern information technologies of financial management, which allow for operational monitoring of financial indicators and forecasting possible risks of financial activities. Thus, the methodological principles of strategic management of financial stability of enterprises in the post-crisis environment are based on a complex combination of strategic financial planning, risk management system, financial controlling and adaptive financial policy. This approach allows enterprises to ensure the stability of financial activities, increase the efficiency of resource use and create the prerequisites for long-term economic development in an unstable economic environment. Further study of the methodological principles of strategic management of financial stability of enterprises in the post-crisis environment requires an in-depth analysis of the relationship between the financial policy of the enterprise and its long-term competitiveness. In modern conditions, financial stability ceases to be only a characteristic of the current financial condition of the organization and turns into a complex indicator of its strategic potential. It is the ability of the enterprise to maintain financial balance, effectively manage resources and form reserves for future development that determines its ability to function in difficult economic conditions.

In the post-crisis environment, enterprises are faced with the need to quickly revise traditional approaches to financial management. Crises, regardless of their nature, lead to disruption of financial flows, reduction of investment volumes, decrease in consumer solvency and increase in financial risks. In such conditions, strategic management of financial stability should be focused not only on maintaining the stability of current financial indicators, but also on forming a new financial model of the enterprise's functioning, capable of ensuring its long-term adaptation to changes in the economic environment. An important role in this process is played by the formation of an effective financial forecasting system. Forecasting financial results allows the enterprise not only to assess possible

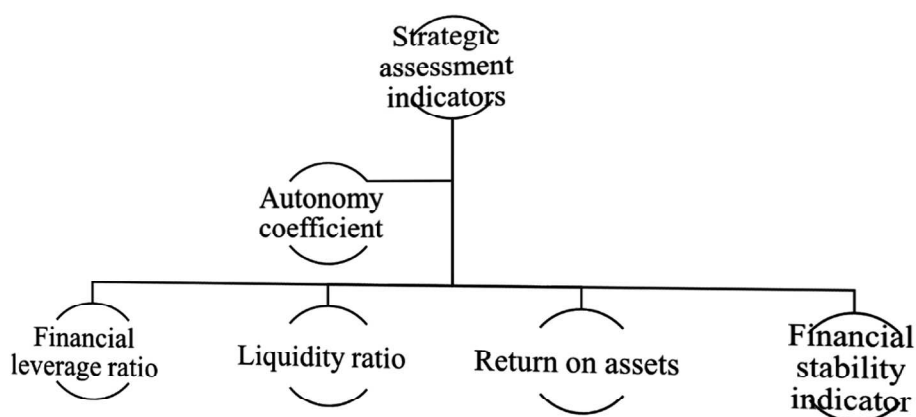


**Figure 2. System of indicators for strategic assessment of financial stability of an enterprise**

Source: formed by the authors.

scenarios of events, but also to timely adjust the financial strategy depending on changes in the market situation. In the post-crisis environment, the importance of the scenario approach to financial planning, which involves the development of several alternative scenarios for the development of the enterprise, is significantly increasing. This approach allows to increase the flexibility of financial management and ensure the readiness of the enterprise for different options for the development of the economic situation.

Of significant importance in the strategic management of financial stability is the optimization of the capital structure of the enterprise. The rational ratio of equity and debt capital is one of the key factors of the financial stability of an organization. Excessive dependence on borrowed resources can lead to an increase in financial risks, while an insufficient level of external financing limits the development opportunities of the enterprise [5; 11]. In post-crisis conditions, enterprises should pay special attention to the formation of a balanced financing structure that ensures a sufficient level of financial independence and at the same time allows attracting additional resources for the implementation of investment projects. Investment policy has a significant impact on the financial stability of enterprises in modern conditions. Investment decisions directly determine the prospects for the development of the enterprise, since it is investments that form the basis for the modernization of production, the introduction of innovative technologies and increasing the efficiency of economic activity. In the post-crisis environment, enterprises are forced to more carefully assess investment risks and choose projects that provide maximum economic efficiency under conditions of limited financial resources [2; 6; 12—14]. This approach involves the use of modern methods of assessing investment efficiency and strategic analysis of investment projects.

Financial risk management is of particular importance in the system of strategic management of financial stability. In periods of economic instability, risks become an integral part of the activities of enterprises, which necessitates the formation of an effective system for their identification, assessment and minimization. Modern approaches to risk management involve the integration of risk management into the system of strategic management of the enterprise. This means that risk assessment should be carried out at all stages

of management decision-making, starting from strategic planning and ending with the implementation of specific financial projects. An important direction for increasing the financial stability of enterprises is the development of a financial controlling system. Controlling provides information support for management decisions, allows for constant monitoring of the financial results of the enterprise and timely detection of deviations from planned indicators. In a post-crisis environment, an effective controlling system contributes to increasing the transparency of the financial activities of the enterprise and provides a prompt response to changes in the economic situation. An equally important factor in ensuring financial stability is the development of the internal financial potential of the enterprise. This is about increasing the efficiency of financial resources, optimizing costs, improving the working capital management system and increasing the productivity of economic activity. In post-crisis conditions, enterprises are forced to pay special attention to the rational use of available resources, since the possibilities of attracting additional financing may be significantly limited. Current trends in economic development indicate an increasing role of digital technologies in the financial management system of an enterprise. The use of digital tools for analyzing financial data, automated planning and forecasting systems allows to significantly increase the efficiency of management processes and provide a more accurate assessment of the financial condition of the enterprise. Digitalization of financial management contributes to an increase in the speed of making management decisions and creates new opportunities for strategic management of financial stability. In a post-crisis environment, an important aspect of strategic financial management is also the formation of partnerships with financial institutions, investors and other economic entities. The development of such relationships allows the enterprise to expand access to financial resources, increase its investment attractiveness and strengthen its position in financial markets. Establishing effective communication with investors and creditors contributes to the formation of trust in the enterprise and creates the prerequisites for long-term financial cooperation.

Thus, strategic management of the financial stability of enterprises in a post-crisis environment is a complex multi-level process that covers a wide range of management decisions and economic instruments. The effectiveness of this process depends on the ability of the enterprise to combine strategic planning, financial analysis, risk management, investment policy and modern information technologies. The integrated application of these approaches allows enterprises not only to overcome the consequences of crisis phenomena, but also to form a new model of financial development, which ensures stable functioning and increased competitiveness in the long term.

## CONCLUSIONS FROM THIS STUDY AND PROSPECTS FOR FURTHER EXPLORATION IN THIS DIRECTION

As a result of the study, it was established that in the post-crisis economic environment, the financial stability of an enterprise is one of the key prerequisites for ensuring its stable functioning and long-term development. Increased economic instability, increased financial risk, transformation of market relations and limited financial

resources form new requirements for the enterprise management system. Under such conditions, financial stability acquires a strategic nature and should be considered not only as a result of effective financial management, but also as an important element of the overall development strategy of the enterprise. The study showed that strategic management of the financial stability of enterprises in the post-crisis environment should be based on a comprehensive combination of strategic financial planning, financial risk management system, financial controlling mechanisms and modern financial analysis tools. This approach allows you to form an integrated system of managing the financial resources of the enterprise, which ensures the maintenance of financial balance, increasing the efficiency of capital use and creating the prerequisites for long-term economic growth. An important role in this process is played by the ability of the enterprise to adapt its financial policy to changes in the external environment, to predict possible risks and to timely adjust strategic management decisions. The study substantiated that ensuring the financial stability of the enterprise requires a systematic approach to the formation of its financial strategy, which should take into account both the internal potential of the enterprise and the influence of external economic factors. Strategic management of financial stability involves optimizing the capital structure, increasing the efficiency of financial flow management, developing a financial forecasting system and implementing modern information technologies in the field of financial management. The integrated use of these tools allows enterprises to increase the level of financial stability, strengthen competitive positions and ensure resilience to crisis phenomena.

The results of the study indicate that strategic management of financial stability of enterprises is an important tool for forming an effective model of enterprise development in a post-crisis environment. The implementation of strategic approaches to financial management contributes to increasing the adaptability of the enterprise to changes in the economic situation, ensures more rational use of financial resources and creates conditions for stable economic development.

Prospects for further scientific research in this area are related to the deepening of methodological approaches to assessing the financial stability of enterprises, the development of modern models of strategic financial management using digital technologies, as well as the study of the impact of innovative financial instruments on increasing the stability of enterprises during periods of economic transformations. Special attention is required to analyze the mechanisms for adapting the financial strategy of enterprises to the conditions of global economic instability, which will allow the formation of more effective tools for ensuring their financial stability in the long term.

### Література:

- Ізюмська, В., & Нікульшина, А. (2021). Управління фінансовою стійкістю підприємства. Економіка та суспільство, (34). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/993> (дата звернення 22.01.2026).

2. Філонич, О. М., & Дряпак, Я. О. (2012). Управління фінансовою стійкістю підприємства. Економіка і регіон, (1), 199—202.
3. Косарева, І. П., & Бут, А. С. (2017). Механізм управління фінансовою стійкістю підприємства. Молодий вчений, (4), 678—682.
4. Зось-Кіор, М., Ільїн, В., & Свирида, Е. (2020). Розвиток трудового потенціалу в системі ефективного менеджменту організації. Економіка та суспільство, (22). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/124> (дата звернення 22.01.2026).
5. Гнатенко І. А., Снітко Є. О., Марков Р. В., & Уткін В. П. (2021). Управління проектами кластеризації інноваційного підприємництва агропродовольчої сфери в умовах реалізації стратегії сталого розвитку, глобалізації, діджиталізації, економічної культури суспільства, логістичного та кадрового менеджменту. Формування ринкових відносин в Україні, № 9, С. 106—113.
6. Косарева, І. П., & Удовика, Є. М. (2018). Удосконалення системи управління фінансовою стійкістю підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки (електронне наукове видання), (23), 246—251.
7. Кальченко, О. М. (2016). Теоретичні аспекти формування механізму управління фінансовою стійкістю підприємства. Проблеми і перспективи економіки та управління, (2 (6)), 320—326.
8. Шарій, В. І., Зось-Кіор, М. В., & Кирилюк, І. М. (2020). Інституційна модель земельних відносин в Україні. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Економічні науки, (2), 107—116.
9. Ганін, В., & Алексєєв, Р. (2020). Оцінка системи управління фінансовою стійкістю підприємства в сучасних умовах господарювання. Молодий вчений, (11 (87)), 149—152.
10. Гнатенко, І. А., & Кулікова, Ю. Е. (2016). Перспективні напрями вдосконалення управління персоналом в організації. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки, (16 (4)), 55—58.
11. Бодарева, Т. І., & Шірінян, Л. В. (2018). Управління фінансовою стійкістю підприємства. Причорноморські економічні студії, (35 (2)), 85—90.
12. Руденко, М. В., Третяк, Н. М., Кравченко, О. О., Харченко, О. Л., & Плинокос, Д. Д. (2024). Управління фінансовою стійкістю підприємств в умовах війни. Випробування та сертифікація, (4 (6)), 121—126.
13. Гнатенко, І. А., Попова, Ю. М., Бачкір, І. Г., & Нечипоренко, К. В. (2021). Стратегії державних пріоритетів в контексті сценарного форсайту управління інноваційною економікою: моделювання науково-технічного та інтелектуального потенціалу. Агросвіт, (17), 3—9.
14. Кузенко, О. Л. (2013). Теоретичні підходи до визначення сутності управління фінансовою стійкістю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості, (43), 152—157.
- economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2295/2216 (Accessed 22 January 2026).
2. Filonych, O.M. and Driapak, Ya.O. (2012), "Management of financial stability of the enterprise", Ekonomika i rehion, vol. 1, pp. 199—202.
3. Zos-Kior, M., Ilin, V. and Svyryda, E. (2020), "Development of labor potential in the system of effective management of an organization", Ekonomika ta suspilstvo, [Online], vol. 22, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/124> (Accessed 22 January 2026).
4. Kosarieva, I.P. and But, A.S. (2017), "Mechanism of management of financial stability of the enterprise", Molodyi vchenyi, vol. 4, pp. 678—682.
5. Hnatenko, I.A., Snitko, Ye.O., Markov, R.V. and Utkin, V.P. (2021), "Management of clustering projects of innovative entrepreneurship in the agri-food sector in the context of implementing a sustainable development strategy, globalization, digitalization, economic culture of society, logistics and personnel management", Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, vol. 9, pp. 106—113.
6. Kosarieva, I.P. and Udovika, Ye.M. (2018), "Improvement of the financial stability management system of enterprises", Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky, vol. 23, pp. 246—251.
7. Kalchenko, O.M. (2016), "Theoretical aspects of forming the mechanism of financial stability management of the enterprise", Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia, vol. 2 (6), pp. 320—326.
8. Sharyi, V.I., Zos-Kior, M.V. and Kyryliuk, I.M. (2020), "Institutional model of land relations in Ukraine", Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Serii Ekonomichni nauky, vol. 2, pp. 107—116.
9. Hanin, V. and Aliekpjerov, R. (2020), "Assessment of the financial stability management system of the enterprise in modern economic conditions", Molodyi vchenyi, vol. 11 (87), pp. 149—152.
10. Hnatenko, I.A. and Kulikova, Yu.E. (2016), "Promising directions for improving personnel management in the organization", Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky, vol. 16 (4), pp. 55—58.
11. Bodarieva, T.I. and Shirinian, L.V. (2018), "Management of financial stability of the enterprise", Prychornomorski ekonomichni studii, vol. 35 (2), pp. 85—90.
12. Rudenko, M.V., Tretiak, N.M., Kravchenko, O.O., Kharchenko, O.L. and Plynokos, D.D. (2024), "Management of financial stability of enterprises under war conditions", Vyprobuvannia ta sertyfikatsiia, vol. 4 (6), pp. 121—126.
13. Hnatenko, I.A., Popova, Yu.M., Bachkir, I.H. and Nechyporenko, K.V. (2021), "State priority strategies in the context of scenario foresight of innovative economy management: modeling of scientific, technical and intellectual potential", Ahrosvit, vol. 17, pp. 3—9.
14. Kuzenko, O.L. (2013), "Theoretical approaches to defining the essence of financial stability management of the enterprise", Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, vol. 43, pp. 152—157.

## References:

1. Iziumska, V. and Nikulshyna, A. (2021), "Management of financial stability of the enterprise", Ekonomika ta suspilstvo, [Online], vol. 34, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2295/2216> (Accessed 22 January 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 08. 03.26

Професійно рецензовано / Revised: 14. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

*І. А. Романюк,  
д. е. н., професор, професор кафедри туризму та економіки,  
Криворізький державний педагогічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9257-2043>  
В. В. Гаврилюк,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Державний біотехнологічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-7580-0859>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.149

# ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АГРОБІЗНЕСУ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ

I. Romaniuk,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department  
of Tourism and Economics, Kryvyi Rih State Pedagogical University  
V. Havryliuk,  
Third (educational and scientific) level of higher education,  
State Biotechnological University

FINANCIAL SUPPORT FOR SOCIAL RESPONSIBILITY IN AGRIBUSINESS AS A FACTOR  
IN SUSTAINABLE INNOVATIVE DEVELOPMENT AND FOOD SECURITY

**У статті досліджено фінансове забезпечення соціальної відповідальності агробізнесу як важливий чинник сталого інноваційного розвитку та продовольчої безпеки України. Обґрунтовано, що в сучасних умовах соціальна відповідальність аграрних підприємств має розглядатися не як додаткова характеристика господарської діяльності, а як складова стійкості аграрного виробництва, розвитку сільських територій, збереження трудового потенціалу та забезпечення населення безпечними харчовими продуктами. Проаналізовано нормативно-правову та інституційну основу формування соціальної відповідальності агробізнесу, а також основні фінансові механізми її підтримки, зокрема бюджетні компенсації, гранти, пільгове кредитування, інвестиційні інструменти та державно-приватну взаємодію. Визначено, що найбільший ефект забезпечують ті фінансові інструменти, у яких поєднуються чіткі умови доступу, підзвітність, цифрова адресність, соціально-екологічні вимоги та орієнтація на технологічне оновлення виробництва. Встановлено, що фінансове забезпечення соціальної відповідальності агробізнесу сприяє модернізації технічної бази, розвитку перероблення, підтримці зайнятості, підвищенню якості й безпечності продукції, а також зміцненню внутрішньої та зовнішньої продовольчої стійкості. Зроблено висновок, що в умовах війни та післявоєнного відновлення фінансові механізми підтримки соціально відповідального агробізнесу мають розглядатися як інструмент не лише економічної політики, а й забезпечення продовольчої безпеки та довгострокового розвитку держави.**

*The article examines the financial support of social responsibility in agribusiness as an important factor in sustainable innovative development and food security in Ukraine in the context of military challenges, economic instability and the need to restore the agricultural sector. It is argued that in the current conditions, the social responsibility of agricultural enterprises should be considered not as an additional characteristic of economic activity, but as an integral part of ensuring the sustainability of agricultural production, the development of rural areas, the preservation of labour potential, the support of local communities and the provision of safe and high-quality food products to the population. It is emphasised that it is particularly important to combine the economic interests of agribusiness with the social, environmental and security objectives of the state. The regulatory, legal and institutional framework for the formation of social responsibility in agribusiness in Ukraine was analysed, as well as the main financial mechanisms for its support, including budgetary compensation, grant programmes, preferential lending, tax incentives, investment instruments and mechanisms for public-private cooperation. It has been determined that the greatest effect is achieved by financial instruments that combine clear conditions of access, transparency of use of funds, accountability, digital targeting, social and environmental requirements, and a focus on technological modernisation of production, development of processing, logistics, and infrastructure. The paper proves that financial support for social responsibility in agribusiness has a comprehensive impact on the development of the agricultural sector. It contributes to the modernisation of the technical base of enterprises, the introduction of innovative and resource-saving technologies, the improvement of product quality and safety, the development of processing, the support of employment, the strengthening of social stability in rural areas and the improvement of the sustainability of food chains. Particular attention is paid to the fact that effective financing of socially responsible agribusiness practices creates the conditions not only for domestic food stability, but also for preserving Ukraine's export potential as an important player in the global agricultural market. It is concluded that in the context of war and post-war recovery, financial mechanisms to support socially responsible agribusiness should be considered not only as an instrument of economic policy, but also as a means of ensuring food security, innovative renewal of agricultural production, social stability of communities and long-term development of the state. Prospects for further research are related to improving approaches to assessing the effectiveness of such financial mechanisms and developing a system of indicators that will allow for a comprehensive measurement of their social, economic and security impact.*

*Ключові слова: соціальна відповідальність агробізнесу, фінансове забезпечення, аграрний сектор, сталий розвиток, інноваційний розвиток, продовольча безпека, державна підтримка, пільгове кредитування, грантові програми, аграрна політика.*

*Key words: social responsibility of agribusiness, financial support, agricultural sector, sustainable development, innovative development, food security, state support, preferential lending, grant programmes, agricultural policy.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Аграрний сектор України в умовах війни виконує одночасно виробничу, соціальну та безпекову функції: підтримує зайнятість і доходи у громадах, забезпечує внутрішній ринок продовольством, формує експортні надходження та впливає на міжнародну продовольчу стабільність. Водночас воєнні дії, руйнування інфраструктури, забруднення земель, логістичні обмеження, ускладнення посівних кампаній і зниження доступу населення до продуктів харчування суттєво посилили ризики для продовольчої безпеки держави. За таких умов соціальна відповідальність агробізнесу перестає бути факультативною характеристикою господарської діяльності й перетворюється на один із ключових елементів стійкості продовольчої системи. Вона охоплює безпечні умови праці, відповідальну взаємодію з громадами, еко-

логічно виважену практику виробництва, дотримання вимог безпечності харчових продуктів, прозорість і доброчесність у прийнятті управлінських рішень.

На рівні державної політики в Україні соціально відповідальний бізнес визначається як відповідальна поведінка суб'єктів господарювання за вплив їхніх рішень і дій на суспільство та довкілля, що сприяє сталому розвитку, враховує очікування суспільства та бізнесу, відповідає законодавству і міжнародним нормам поведінки та інтегрується у діяльність суб'єкта господарювання. Водночас чинна концептуальна рамка підкреслює добровільний характер соціальної відповідальності, що породжує практичну проблему: яким чином стимулювати впровадження відповідальних практик не лише через декларації, а через реальні економічні механізми. У цьому контексті особливого значення набуває фінансове

забезпечення соціальної відповідальності агробізнесу. Йдеться про систему бюджетних програм, пільгового кредитування, грантів, податкових стимулів, інвестиційних і державно-приватних механізмів, які можуть не лише підтримувати виробника, а й формувати умови для впровадження соціально відповідальних, екологічно безпечних та інноваційно орієнтованих практик. Проблема полягає в тому, що в Україні такі інструменти часто оцінюються переважно за фінансовими параметрами та показниками охоплення, тоді як їхній вплив на соціальну відповідальність, інноваційний розвиток і продовольчу безпеку залишається недостатньо систематизованим.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання соціальної відповідальності бізнесу, фінансового забезпечення розвитку підприємств, інноваційного оновлення аграрного сектору та продовольчої безпеки активно досліджуються у сучасній науковій літературі. Соціальну відповідальність бізнесу в Україні та її значення для суспільного розвитку висвітлено у працях Г.Й. Лучко [2]. Особливості соціальної відповідальності в умовах війни розкрито у дослідженні Л. Червінської та співавторів [6], а також І. Замкова та співавторів, які аналізують практику аграрних компаній України в умовах воєнного стану [14]. Окремі аспекти розвитку агробізнесу в контексті соціальної відповідальності досліджує Д.В. Липовий, який акцентує увагу на проблемах оцінювання ефективності такого розвитку [1]. Питання сталого розвитку агробізнесу через упровадження екоінновацій розглядає І.В. Сєров [8]. Фінансові засади інноваційного розвитку підприємств висвітлено у працях М. Руцишина [9], а також І.А. Романюк і В.В. Гаврилюк, які досліджують моделі фінансування інноваційних проєктів [7].

Важливе значення для дослідження мають нормативно-правові та аналітичні джерела, зокрема Стратегія продовольчої безпеки України до 2027 року [3], матеріали щодо компенсації вартості вітчизняної агротехніки [11], а також документи міжнародних проєктів відновлення аграрного сектору України [4; 5; 12]. Зарубіжний досвід поєднання фінансування і сталого розвитку агросектору відображено у матеріалах щодо низьковуглецевого розвитку сільського господарства [13]. Отже, наукові джерела висвітлюють окремі аспекти соціальної відповідальності, фінансового за-

безпечення, інноваційного розвитку та продовольчої безпеки. Водночас недостатньо дослідженим залишається комплексний підхід до фінансового забезпечення соціальної відповідальності агробізнесу як чинника сталого інноваційного розвитку та продовольчої безпеки.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування ролі фінансового забезпечення соціальної відповідальності агробізнесу як чинника сталого інноваційного розвитку та продовольчої безпеки в сучасних умовах України.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження показує, що фінансове забезпечення соціальної відповідальності агробізнесу в Україні формується як багаторівнева система, у якій поєднуються стратегічні документи, нормативно-правові акти, бюджетні й кредитні інструменти, грантові програми, інвестиції та цифрові механізми адміністрування підтримки. На стратегічному рівні основу становлять державна політика щодо сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу до 2030 року, Стратегія продовольчої безпеки України до 2027 року, Стратегія розвитку інноваційної діяльності до 2030 року, а також рамка Цілей сталого розвитку до 2030 року. Ці документи задають цілі, логіку індикаторного вимірювання та загальні напрями державного втручання. На нормативному рівні важливу роль відіграють положення про звіт про управління, законодавство про державну допомогу суб'єктам господарювання, вимоги у сфері оцінки впливу на довкілля, органічного виробництва, безпечності харчових продуктів і державного контролю [1].

Особливе значення має те, що українська модель соціальної відповідальності агробізнесу вже частково переходить від суто добровільного характеру до елементів умовності, коли доступ до фінансової підтримки фактично пов'язується з певними формальними або змістовими вимогами [2]. Такі вимоги можуть стосуватися реєстрації в цифрових системах, проєктного характеру витрат, локалізації виробництва, створення робочих місць, дотримання екологічних і трудових стандартів, застосування механізмів звітності та моніторингу. Табл. 1 узагальнює ключові фінансові механізми підтримки соціальної відповідальності агробізнесу з акцентом на їхню соціально-екологічну умовність та потенціал впливу на інноваційний розвиток і продовольчу безпеку.

**Таблиця 1. Порівняння фінансових механізмів забезпечення соціальної відповідальності агробізнесу з урахуванням соціально-екологічної умовності та потенціалу впливу на інноваційний розвиток і продовольчу безпеку**

| Механізм                      | Інструмент (як працює)                                                            | Нормативна/інституційна опора                                                                                | Як «вбудовується» соціальна відповідальність                                                                                                                     | Потенціал для інновацій                                                                                                                          | Зв'язок із продовольчою безпекою                                                                                                                         |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Бюджетні компенсації/субсидії | Часткова компенсація вартості обладнання (після купівлі через уповноважений банк) | Постанова №130 (порядок), публічні переліки техніки; прив'язка до реєстру агровиробників у практиці програми | Умови локалізації (частка української складової), формалізація участі через реєстр; опосередковано – створення робочих місць у машинобудуванні/суміжних секторах | Сприяє оновленню техніко-технологічної бази та «втягуванню» інновацій через модернізацію; стимул для виробників розширювати номенклатуру техніки | Підвищує продуктивність і стійкість виробництва/логістики, що є ціллю 1 Стратегії продовольчої безпеки (стале виробництво, перероблення, інфраструктура) |



| Механізм                                  | Інструмент (як працює)                                                                                                    | Нормативна/ інституційна опора                                                                                                                  | Як «вбудовується» соціальна відповідальність                                                                                                                                | Потенціал для інновацій                                                                                                                                      | Зв'язок із продовольчою безпекою                                                                                                            |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Гранти (безповоротна допомога)            | Гранти на сад/теплицю: вимоги площі, проектно-кошторисна документація, співфінансування; подання через електронний портал | Постанова №738 (порядки), урядові/портальні процедури                                                                                           | Умови щодо створення робочих місць (для теплиць), обмеження частки гранту (не більше 70%), проектність витрат (публічність, перевірюваність)                                | Сприяють інвестиціям у нові багаторічні насадження/контролю вane вирощування та технологічне обладнання; уможливають перехід до більшої доданої вартості     | Посилюють пропозицію продукції, де споживання «не забезпечено в достатній кількості», як прямо пов'язано з операційний план Стратегії       |
| Пільгові кредити та гранті                | Здешевлення кредитів, портфельні гарантії, спеціальні умови для окремих територій                                         | Постанова №28 (порядок держпідтримки), програма «5-7-9%» (Фонд розвитку підприємництва)                                                         | За участі міжнародного фінансування можуть діяти вимоги екологічно-соціального менеджменту (управління ризиками, скарги, трудові процедури)                                 | Забезпечує доступ до оборотного та інвестиційного капіталу у ситуації, коли в інноваційній системі домінують власні кошти й обмежене зовнішнє фінансування   | Підтримує безперервність виробництва та відновлення спроможностей, що прямо пов'язано з продовольчою стабільністю та доступом до ресурсів   |
| Податкові стимули                         | Спрощене оподаткування для с/г виробників (об'єкт – площа угідь), ставки ПДВ для окремих товарів                          | Розділ XIV ПКУ (офіційні роз'яснення), нормативні зміни щодо ПДВ на окремі товари                                                               | Опосередковано: зниження податкового тиску може вивільнити ресурси для соціальних/екологічних інвестицій; водночас потребує контролю, щоб не стимулювати екстенсивні моделі | Вивільнені ресурси можуть бути спрямовані на технічне оновлення; прямий зв'язок не гарантується – потрібні умовні інструменти (кредити/гранти з показниками) | Може впливати на собівартість і конкурентоспроможність, але без спеціальної умовності не гарантує внеску в продовольчу безпеку чи інновації |
| Інвестиції міжнародних фінансових установ | Проектне фінансування (кредити + гранти) з вимогами екологічно-соціальних стандартів                                      | Документи проекту ARISE (масштаб, компоненти) та План екологічно-соціальних зобов'язань                                                         | Прямі вимоги: системи екологічно-соціального менеджменту, трудові процедури, механізми скарг і звітування; застосування до кредитів і грантів у проєкті                     | Прицільне пом'якшення кредитних ризиків та грантова підтримка малих виробників можуть прискорювати технологічне оновлення й інклюзивність                    | Ціль проєкту – підтримка інклюзивного виробництва та реагування на кризу; це прямо корелює зі стабільністю пропозиції продовольства         |
| Державно-приватні інфраструктурні рішення | Проекти зрошення/логістики/перероблення із змішаним фінансуванням                                                         | Новий закон про публічно-приватне партнерство; стратегічні завдання щодо інфраструктури та зрошення в операційному плані продовольчої стратегії | Можливість «умовності» (екологічні стандарти, охорона праці, прозорі закупівлі) через контракти й регуляторні вимоги (ОВД/СЕО)                                              | Інфраструктурні інновації (зрошення, гідромеліорація, енергоефективність, цифрові системи управління)                                                        | Прямий внесок у фізичну доступність та стабільність ринку (логістика, перероблення, зрошення, розмінування)                                 |

Джерело: сформовано на основі [3—5].

Одним із прикладів такого підходу є програма часткової компенсації вартості вітчизняної агротехніки. У межах її реалізації встановлено вимоги локалізації виробництва та використовується прив'язка до цифрового реєстру агровиробників. У 2024 році в межах програми було придбано 5311 одиниць техніки на понад 4,2 млрд грн, а сума компенсації становила майже 877 млн грн. За період від грудня 2024 року до липня 2025 року за поточним етапом програми придбано 5256 одиниць техніки на 3,7 млрд грн, при цьому компенсація склала 777,9 млн грн. Хоча публічний опис програми не містить розгорнутих соціально-екологічних показників, ці дані демонструють масштаб технологічного оновлення, а отже — потенціал впливу на продуктивність, модернізацію агровиробництва та стійкість продовольчої системи.

Іншим важливим механізмом виступають грантові програми для садівництва та тепличного господарства [6, с. 409]. Їхня логіка базується на співфінансуванні,

обмеженні частки грантових коштів, вимогах до площі, кошторису, проєктної документації, а для окремих напрямів — також на створенні робочих місць. У цьому випадку фінансова підтримка вже більш явно поєднується з соціальною відповідальністю, оскільки умови доступу передбачають не лише виробничий ефект, а й соціальний результат.

Системним інструментом підтримки агросектору залишається програма пільгового кредитування "5-7-9%". За офіційною статистикою станом на 23 лютого 2026 року від початку дії програми з лютого 2020 року було видано 138,2 тис. кредитів на 476,7 млрд грн, а в період воєнного стану — 103,4 тис. кредитів на 387,1 млрд грн. При цьому одними з найбільших отримувачів кредитних ресурсів є підприємства аграрного сектору. У базовому публічному форматі програма переважно вимірюється фінансовими показниками, однак у випадках, коли кредитний компонент поєднується з міжнародним

фінансуванню, до нього можуть інтегруватися екологічно-соціальні вимоги, управління ризиками, трудові процедури, механізми розгляду скарг та звітність [7, с. 69].

Показовим прикладом є проєкт ARISE, який можна розглядати як модель фінансування відповідальності через поєднання пільгового кредитування, грантової підтримки та систем екологічно-соціального менеджменту. Загальний рамковий обсяг фінансування цього проєкту становить 700 млн дол. США. У документі реструктуризації фіксується високий рівень вибірки коштів: за кредитом IBRD 230 млн дол. США — 100% вибірки, грантове фінансування — близько

365 млн дол. США з майже повним використанням. Хоча детальні кількісні показники соціально-екологічного ефекту у відкритих фрагментах не систематизовано, саме структура проєкту свідчить про перехід до моделі, у якій відповідальність вбудовується в сам дизайн фінансування, а не залишається зовнішньою вимогою. Наведені приклади доцільно розглядати не лише як виробничі програми, а як практики фінансування відповідальності, оскільки вони поєднують умови доступу, критерії результативності, елементи підзвітності та потенціал соціально-екологічного впливу (Табл. 2).

**Таблиця 2. Приклади фінансових практик підтримки соціально відповідального розвитку агробізнесу**

| Приклад                                                                         | Юрисдикція        | Короткий опис фінансового механізму                                                                                                                                                                                                                                                                               | Результати/виходи (що відомо з відкритих джерел)                                                                                                                                                                                                       | Показники впливу (наявні/відсутні)                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Проект ARISE (відновлення агровиробництва)                                      | Україна           | Проект із загальним обсягом рамкового фінансування 700 млн дол. США (кредит + гранти) з компонентами: доступ до фінансування через пільгове кредитування та гранти для малих господарств; запроваджено екологічно-соціальні вимоги (системи управління ризиками, звітування, механізми скарг, трудові процедури). | У документі реструктуризації наведено високий рівень вибірки коштів: за кредитом IBRD 230 млн дол. США – 100% вибірки; гранти – близько 365 млн дол. США із майже повною вибіркою.                                                                     | Кількісні показники соціально-екологічного ефекту (зменшення травматизму, викидів тощо) в оприлюднених фрагментах не деталізовано; наявні вимоги до системного моніторингу ESHS.                                 |
| Компенсація 25% вартості української агротехніки                                | Україна           | Компенсація частини вартості техніки/обладнання з вимогами локалізації (не менше 60%), участю уповноважених банків і прив'язкою до реєстрації в ДАР.                                                                                                                                                              | За період грудень 2024 – липень 2025 придбано 5256 одиниць техніки та обладнання на 3,7 млрд грн, компенсація – 777,9 млн грн; у 2024 році придбано 5 311 одиниць на понад 4,2 млрд грн, компенсація – майже 877 млн грн                               | Прямі соціальні/екологічні показники не публікуються як «умова» програми; наявні фінансові показники масштабування та кількості техніки (індикатор модернізації).                                                |
| Гранти на садівництво та тепличне господарство                                  | Україна           | Гранти з чіткою «проектною логікою» (площа, кошторис, співфінансування; обмеження частки гранту), подання через державний електронний сервіс; для теплиць у відкритих описах фігурують вимоги до робочих місць.                                                                                                   | Відкриті джерела деталізують параметри інструмента (межі гранту, вимоги до проєкту/землі), але не містять систематизованої публічної статистики результатів за 2024-2026 рр. у наведених фрагментах.                                                   | Показники впливу (приріст площ насаджень, урожайність, зайнятість) потребують окремих наборів даних; у відкритих описах – переважно «правила доступу», а не експертна оцінка.                                    |
| «5-7-9%» як масовий інструмент кредитної підтримки МСП (включно з агросектором) | Україна           | Пільгові кредити через Фонд розвитку підприємництва та уповноважені банки; інструмент державних компенсацій/гарантій.                                                                                                                                                                                             | Офіційна статистика станом на 23.02.2026: від початку дії (лютий 2020) – 138,2 тис. кредитів на 476,7 млрд грн; у період воєнного стану – 103,4 тис. кредитів на 387,1 млрд грн; найбільші обсяги кредитування залучені, зокрема, в аграрному секторі. | Показники «соціально-екологічної умовності» для базової програми у відкритих звітах не деталізовано; водночас у проєктах із міжнародним фінансуванням (ARISE) такі вимоги інтегруються до кредитного компоненту. |
| Еко-схеми та умовність у Спільній аграрній політиці ЄС                          | Європейський Союз | Фінансові виплати пов'язуються з базовими вимогами (умовністю) та додатковими добровільними практиками через еко-схеми; правила 2023-2027 рр. передбачають частку прямих виплат на еко-схеми.                                                                                                                     | ЄС визначає, що умовність пов'язує підтримку з правилами щодо довкілля та здоров'я, а еко-схеми фінансують практики, що виходять за межі обов'язкових вимог.                                                                                           | Вплив вимірюється через виконання практик (грунти, водні ресурси, біорізноманіття); кількісні результати залежать від національних стратегічних планів і мають варіативність.                                    |
| EQIP – фінансова й технічна підтримка природоохоронних практик                  | США               | Програма Natural Resources Conservation Service надає фінансову та технічну допомогу виробникам для практик, що поліпшують якість води/повітря, здоров'я ґрунтів, зменшують ерозію тощо.                                                                                                                          | Інструмент прямо «оплачує» екологічний компонент відповідальності через контракти на практики та щорічні ставки платежів.                                                                                                                              | Підтримує інноваційні природоохоронні технології/практики на «працюючих землях», зменшуючи ризики деградації ресурсів.                                                                                           |
| План «ABC+» (низьковуглецеве с/г) та кредитні лінії для сталих практик          | Бразилія          | Політика/план до 2030 року для адаптації та низьковуглецевого с/г з кредитними інструментами під сталій перехід і практики (наприклад, інтегровані системи, no-till тощо).                                                                                                                                        | Умовність реалізується через цільове спрямування кредиту на визначені практики з екологічним ефектом.                                                                                                                                                  | Формує «зелений» інвестиційний напрям модернізації і технологічного переходу, поєднуючи продуктивність та скорочення впливів.                                                                                    |

Джерело: сформовано на основі [9—13].

Узагальнений аналіз дає змогу зробити висновок, що найбільш результативними є ті механізми, у яких фінансова підтримка поєднується з умовами доступу та підзвітністю. До таких умов належать цифрові реєстри, вимоги до звітності, критерії допустимості державної допомоги, екологічні та трудові стандарти, проєктність витрат і перевірюваність результатів. Саме це перетворює фінансовий ресурс на інструмент стимулювання соціальної відповідальності.

З погляду інноваційного розвитку, фінансові механізми відіграють роль компенсатора структурної слабкості інноваційного фінансування. Стратегія інноваційного розвитку до 2030 року прямо фіксує низьку частку фінансування інновацій та залежність підприємств від власних коштів. Для агросектору, де техніка, цифровізація, перероблення, інфраструктура, зрошення, енергоефективність і технологічне оновлення є базовими носіями інновацій, доступ до бюджетних компенсацій, грантів і пільгового кредитування стає критично важливим для переходу до більш стійкої та продуктивної моделі розвитку. У свою чергу, зв'язок фінансового забезпечення соціальної відповідальності з продовольчою безпекою є прямим і багаторівневим. Державна Стратегія продовольчої безпеки України до 2027 року визначає продовольчу безпеку як систему фізичної та економічної доступності харчових продуктів, їхньої якості й безпечності, стійкості ринку та незалежності внутрішнього забезпечення. В умовах війни порушення ланцюгів постачання, руйнування інфраструктури, логістичні блокади, проблеми з доступом до ресурсів, масштаб забруднення земель і обмеження посівних кампаній суттєво підвищують роль тих фінансових механізмів, які підтримують безперервність виробництва, відновлення логістики, перероблення, зрошення та технологічне оновлення.

Міжнародні гуманітарні оцінки також підтверджують масштаб проблеми. У межах стратегічного плану Всесвітньої продовольчої програми ООН зазначено, що гуманітарної допомоги потребують 40% населення України, тобто 14,6 млн осіб, а сама організація надавала допомогу понад 3 млн людей щомісяця, поєднуючи гу-

манітарні дії з відновленням аграрних засобів до існування та експортних спроможностей. У звіті RDNA4 наведено оцінку, за якою станом на січень 2025 року близько 5 млн українців, або приблизно 15% населення, перебували в стані продовольчої незахищеності. Ці дані не відображають безпосереднього ефекту окремих фінансових програм, але демонструють масштаб виклику, в межах якого фінансове забезпечення соціально відповідального агробізнесу має розглядатися як інструмент не лише господарської підтримки, а й продовольчої стабілізації.

Порівняння з міжнародними практиками показує, що в ЄС, США та Бразилії найефективніше працює модель умовного фінансування, коли підтримка надається за виконання конкретних екологічних, соціальних або управлінських практик. У ЄС цю роль виконують механізми умовності та еко-схеми в межах Спільної аграрної політики. У США подібну функцію реалізує контрактна модель підтримки природоохоронних практик у межах EQIP. У Бразилії цільові кредитні лінії спрямовуються на сталий перехід і низьковуглецеве сільське господарство. Усі ці приклади демонструють, що фінансування стає ефективним важелем соціальної відповідальності саме тоді, коли воно пов'язане з вимірюваними практиками та результатами.

Водночас для української системи характерною проблемою залишається дефіцит даних для повноцінної оцінки причинно-наслідкового зв'язку між фінансовими інструментами та результатами соціальної відповідальності [14, с. 224]. У відкритих джерелах зазвичай доступні дані про обсяги фінансування, кількість кредитів, одиниці техніки чи параметри грантів, однак бракує систематизованих показників щодо охорони праці, впливу на громади, екологічних наслідків, рівня добробуту працівників, безпечності виробництва, скорочення ризиків або підвищення стійкості. Саме тому перспективним напрямом розвитку є перехід від фінансування без чітких наслідкових метрик до фінансування з вимірюваною відповідальністю. Для узагальнення викладених положень доцільно подати причинно-наслідкову схему (Рис. 1), яка

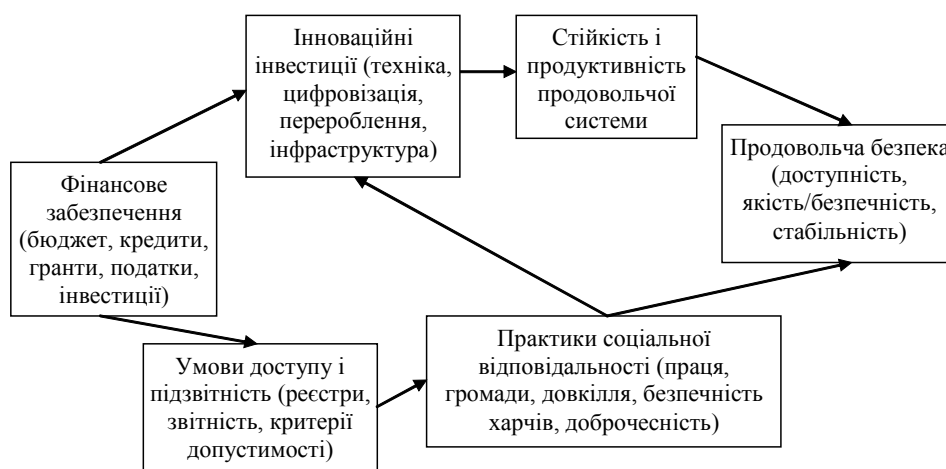


**Рис. 1. Узагальнююча причинно-наслідкова схема впливу фінансового забезпечення на інноваційність і продовольчу безпеку через соціальну відповідальність**

відображає логіку впливу фінансового забезпечення на інноваційний розвиток і продовольчу безпеку через соціальну відповідальність агробізнесу.

Подана схема узагальнює логіку дослідження та підтверджує, що фінансове забезпечення соціальної відповідальності агробізнесу має багаторівневий вплив на розвиток аграрного сектору. Через поєднання умов доступу до фінансових ресурсів, механізмів підзвітності та стимулювання відповідальних практик формуються передумови для технологічного оновлення виробництва, зміцнення стійкості продовольчої системи та підвищення рівня продовольчої безпеки. Водночас ефективність такого впливу залежить від прозорості інструментів підтримки, наявності чітких показників результативності та системного моніторингу соціальних, екологічних і економічних наслідків їх застосування.

## ВИСНОВКИ

Фінансове забезпечення соціальної відповідальності агробізнесу в Україні доцільно розглядати як важливий чинник сталого інноваційного розвитку та продовольчої безпеки. Його ефективність визначається не лише наявністю бюджетних коштів, кредитних ресурсів чи грантових механізмів, а передусім конструкцією самих інструментів — наявністю чітких критеріїв доступу, механізмів підзвітності, цифрових реєстрів, вимог до соціально-екологічної поведінки та системи моніторингу результатів. В Україні вже сформовано багаторівневу нормативно-інституційну основу для поєднання фінансування агросектору із завданнями соціальної відповідальності, інноваційності та продовольчої стійкості. Стратегічні документи визначають цілі та пріоритети, а практичні інструменти — компенсація вартості агротехніки, гранти для садівництва і тепличного господарства, пільгове кредитування, міжнародні інвестиційні проекти — створюють реальні канали підтримки.

Українська модель наразі має переважно гібридний характер: поряд із добровільністю соціальної відповідальності як загального принципу вже з'являються елементи умовного фінансування, але вони ще не набули повної системності. Найбільш перспективним є подальший перехід до моделі, в якій фінансова підтримка прямо поєднуватиметься з вимірюваними соціальними, екологічними та управлінськими результатами.

Таким чином, фінансове забезпечення соціальної відповідальності агробізнесу може виступати своєрідним мультиплікатором стійкості аграрного сектору, якщо воно ґрунтується на прозорих правилах, цифровій адресності, соціально-екологічній умовності та орієнтації на технологічне оновлення, перероблення, відновлення інфраструктури й довгострокову стабільність продовольчої системи. В умовах війни та післявоєнного відновлення це дає підстави розглядати такі фінансові механізми не як суто допоміжний ресурс, а як інструмент стратегічної економічної, соціальної та безпекової політики.

## Література:

1. Липовий Д.В. Проблеми оцінювання ефективності розвитку агробізнесу в контексті соціальної відповідальності. *Економічний простір*. 2025. № 21. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.350-354> (дата звернення: 03.03.2026).
2. Лучко Г.Й. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <http://surl.li/qzkwzn> (дата звернення: 03.03.2026).
3. Про схвалення Стратегії продовольчої безпеки України на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/684-2024-%D1%80/print> (дата звернення: 03.03.2026).
4. Ukraine Agriculture Recovery Emergency Project (P180732) Draft for Appraisal ENVIRONMENTAL AND SOCIAL COMMITMENT PLAN (ESCP). URL: [https://ewdata.rightsindevelopment.org/files/documents/32/WB-P180732\\_B0nbLxD.pdf](https://ewdata.rightsindevelopment.org/files/documents/32/WB-P180732_B0nbLxD.pdf) (дата звернення: 03.03.2026).
5. Project Information Document (PID). URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099072923124580381/pdf/P1807320fca7960a08a3a0ac96e3c3a2e8.pdf> (дата звернення: 03.03.2026).
6. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль, М. Шуляр, Н., Чернишов, О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2023. № 6 (53). С. 405—416.
7. Романюк, І.А., Гаврилюк, В.В. Моделі фінансування інноваційних проєктів у сучасному бізнес-середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 12. С. 66—71.
8. Сєров І.В. Стали розвиток агробізнесу через впровадження екоінновації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 407—411.
9. Руцишин М. Чинники формування фінансового забезпечення розвитку вітчизняних підприємств на інноваційних засадах. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. № 318 (3). С. 17—23.
10. Ihnatenko M., Romaniuk I., Levaieva L., Yatsenko V. Managing the efficiency and competitiveness of hotel, restaurant and tourism enterprises in Ukraine during the war. *University Economic Bulletin*. Vol. 18. No. 4. 2023. Pp. 8—16.
11. Зроблено в Україні: аграрії отримають компенсацію 25% вартості української агротехніки за липневими заявками. URL: <https://surl.li/zkkpor> (дата звернення: 03.03.2026).
12. Restructuring paper on a proposed project restructuring of Ukraine Agriculture Recovery Inclusive Support Emergency (ARISE) Project APPROVED ON 30-Oct-2023 TO Ukraine. URL: <https://surl.li/pjvcvs> (дата звернення: 03.03.2026).
13. Plan for adaptation and low carbon emission in agriculture. URL: <https://surl.li/jdewbq> (дата звернення: 03.03.2026).
14. Zamkova I., Dubinina M., Luhova O., Syrtseva S., Cheban Y., Kuchmiiova T. Corporate social responsibility

of agricultural companies of Ukraine under martial law. Research for Rural Development. 2024. Vol. 39. P. 220—226.

## References:

1. Lypovyi, D.V. (2025), "Problems of evaluating the effectiveness of agribusiness development in the context of social responsibility", *Ekonomichniy prostir*, vol. 21. <https://doi.org/10.30838/EP.201.350-354>.
2. Luchko, H.Y. (2024), "Social responsibility of business in Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 67, available at: <http://surl.li/qzkwn> (Accessed 3 March 2026).
3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On approval of the Strategy of Food Security of Ukraine for the period up to 2027 and approval of the operational action plan for its implementation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/684-2024-%D1%80/print> (Accessed 3 March 2026).
4. World Bank (2023), "Ukraine Agriculture Recovery Emergency Project (P180732) Draft for Appraisal Environmental and Social Commitment Plan (ESCP)", available at: [https://ewdata.rightsindevelopment.org/files/documents/32/WB-P180732\\_B0nbLxD.pdf](https://ewdata.rightsindevelopment.org/files/documents/32/WB-P180732_B0nbLxD.pdf) (Accessed 3 March 2026).
5. World Bank (2023), "Project Information Document (PID)", available at: <https://documents1-worldbank.org/curated/en/099072923124580381/pdf/P1807320fca7960a08a3a0ac96e3c3a2e8.pdf> (Accessed 3 March 2026).
6. Chervinska, L. Chervinska, T. Kalina, I. Koval, M. Shuliar, N. and Chernyshov, O. (2023), "Social responsibility of business under war conditions", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 6, no. 53, pp. 405—416.
7. Romaniuk, I.A. and Havryliuk, V.V. (2024), "Models of financing innovative projects in the modern business environment", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 12, pp. 66—71.
8. Sierov, I.V. (2024), "Sustainable development of agribusiness through the implementation of eco-innovations", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki*, vol. 9, no. 3, pp. 407—411.
9. Rushchyn, M. (2023), "Factors in the formation of financial support for the development of domestic enterprises on innovative principles", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 318, no. 3, pp. 17—23.
10. Ihnatenko, M. Romaniuk, I. Levaieva, L. and Yatsenko, V. (2023), "Managing the efficiency and competitiveness of hotel, restaurant and tourism enterprises in Ukraine during the war", *University Economic Bulletin*, vol. 18, no. 4, pp. 8—16.
11. Zrobleno v Ukraini (2025), "Agrarians will receive compensation of 25% of the cost of Ukrainian agricultural machinery under July applications", available at: <https://surl.li/zkkpor> (Accessed 3 March 2026).
12. World Bank (2025), "Restructuring paper on a proposed project restructuring of Ukraine Agriculture Recovery Inclusive Support Emergency (ARISE) Project approved on 30-Oct-2023 to Ukraine", available at: <https://surl.li/pjvcvs> (Accessed 3 March 2026).

13. Government of Brazil (2021), "Plan for adaptation and low carbon emission in agriculture", available at: <https://surl.li/jdewbq> (Accessed 3 March 2026).

14. Zamkova, I. Dubinina, M. Luhova, O. Syrtseva, S. Cheban, Y. and Kuchmiiiova, T. (2024), "Corporate social responsibility of agricultural companies of Ukraine under martial law", *Research for Rural Development*, vol. 39, pp. 220—226.

*Отримано редакцією журналу / Received: 08.03.26*

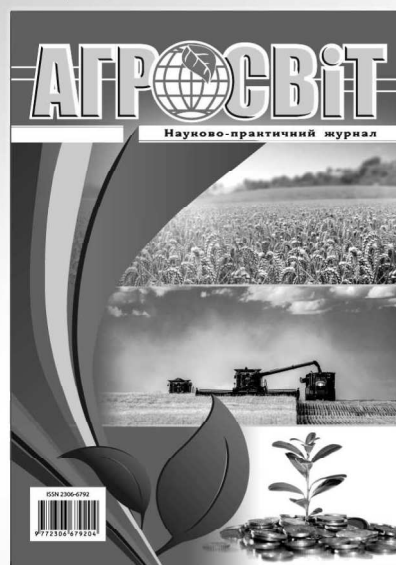
*Професійно рецензовано / Revised: 14.03.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26*

# 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**

*Н. В. Бондарчук,*  
*д. держ. упр., професор, завідувач кафедри менеджменту, публічного управління*  
*та адміністрування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет*  
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0418-5239>  
*М. О. Лимар,*  
*магістр спеціальності "Публічне управління та адміністрування",*  
*Дніпровський державний аграрно-економічний університет*  
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-4308-460X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.157

# ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА ЯК СКЛADOVA СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ: ТЕОРІЯ, МЕХАНІЗМИ ТА ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ

N. Bondarchuk,  
 Doctor of Science of Public Administration, Professor, Head of the Department of Management  
 and Public Administration, Dnipro State Agrarian and Economic University  
 M. Lyamar,  
 Master's student of specialty "Public Management and Administration",  
 Dnipro State Agrarian and Economic University

## FOOD SECURITY AS A COMPONENT OF THE STRATEGY OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITY: THEORY, MECHANISMS AND PRACTICAL TOOLS

**У статті досліджено теоретичні засади та практичні механізми забезпечення продовольчої безпеки як важливої складової стратегії сталого розвитку територіальних громад. Обґрунтовано, що продовольча безпека є комплексною соціально-економічною категорією, яка охоплює питання виробництва, розподілу, доступності та споживання продовольства, а також пов'язана з ефективністю функціонування аграрного сектору, розвитком місцевої інфраструктури та рівнем добробуту населення. Визначено, що забезпечення продовольчої безпеки є важливим чинником підвищення якості життя населення, зміцнення економічної стійкості територіальних громад та реалізації принципів сталого розвитку.**

**Проаналізовано наукові підходи до трактування поняття продовольчої безпеки та визначено її основні індикатори. Досліджено взаємозв'язок продовольчої безпеки з локальним соціально-економічним розвитком, зокрема через зайнятість населення, стабільність аграрного виробництва, розвиток місцевих ринків та доступність продуктів харчування. Визначено ключові чинники формування продовольчої безпеки на місцевому рівні, зокрема інституційне забезпечення аграрного сектору, державну підтримку виробників, нормативно-правове регулювання, природно-кліматичні умови та інформаційне забезпечення.**

**Обґрунтовано необхідність інтеграції питань продовольчої безпеки у стратегії розвитку територіальних громад шляхом застосування організаційно-адміністративних та фінансово-економічних механізмів управління, підтримки місцевих виробників, розвитку коротких ланцюгів постачання продовольства та впровадження інноваційних екологічних технологій.**

**Встановлено, що стратегічне планування продовольчої безпеки громади має базуватися на програмно-цільовому підході, що передбачає оцінку соціально-економічного стану та ресурсного потенціалу, прогнозування потреб населення й аналіз ризиків, визначення пріоритетів і розробку дорожніх карт реалізації, постійний моніторинг ключових індикаторів та оперативне коригування планів.**

**Запропоновано інтеграційний підхід до формування продовольчої безпеки, що передбачає поєднання економічних, управлінських та екологічних інструментів у системі стратегічного управління розвитком територіальних громад.**

*The article examines the theoretical foundations and practical mechanisms for ensuring food security as an important component of the strategy for sustainable development of territorial communities. It is substantiated that food security is a complex socio-economic category that covers issues of production, distribution, accessibility and consumption of food, and is also related to the efficiency of the functioning of the agricultural sector, the development of local infrastructure and the level of well-being of the population. It is determined that ensuring food security is an important factor in improving the quality of life of the population, strengthening the economic stability of territorial communities and implementing the principles of sustainable development.*

*Scientific approaches to interpreting the concept of food security are analyzed and its main indicators are identified. The relationship between food security and local socio-economic development is investigated, in particular through population employment, stability of agricultural production, development of local markets and availability of food products. Key factors in the formation of food security at the local level have been identified, in particular, institutional support for the agricultural sector, state support for producers, regulatory and legal regulation, natural and climatic conditions and information support.*

*The need to integrate food security issues into the development strategy of territorial communities through the use of organizational, administrative and financial and economic management mechanisms, support for local producers, development of short food supply chains and implementation of innovative environmental technologies has been substantiated.*

*It has been established that strategic planning of community food security should be based on a program-targeted approach, which involves assessing the socio-economic status and resource potential, forecasting population needs and risk analysis, determining priorities and developing implementation roadmaps, constant monitoring of key indicators and prompt adjustment of plans.*

*An integrative approach to the formation of food security is proposed, which involves a combination of economic, managerial and environmental tools in the system of strategic management of the development of territorial communities.*

*Ключові слова: продовольча безпека, сталий розвиток, територіальні громади, аграрний сектор, стратегічне планування, продовольча політика, місцеве самоврядування, економічна безпека.*

*Key words: food security, sustainable development, territorial communities, agricultural sector, strategic planning, food policy, local self-government, economic security.*

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

У сучасних умовах соціально-економічних трансформацій, глобальних викликів та кліматичних змін особливого значення набуває забезпечення продовольчої безпеки як важливої складової сталого розвитку територіальних громад. Продовольча безпека безпосередньо впливає на рівень життя населення, соціальну стабільність та економічну стійкість територій. В умовах децентралізації в Україні саме територіальні громади отримують ширші повноваження щодо управління місцевими ресурсами, розвитку аграрного виробництва та формування ефективних локальних продовольчих систем.

Разом з тим сучасні виклики, зокрема економічна нестабільність, наслідки військових дій, порушення логістичних ланцюгів постачання продовольства та зміни клімату, посилюють потребу у формуванні стійких ме-

ханізмів забезпечення продовольчої безпеки на місцевому рівні. У цьому контексті інтеграція питань продовольчої безпеки у стратегії сталого розвитку територіальних громад набуває особливої актуальності.

Важливим є формування ефективних організаційно-економічних механізмів, інституційних інструментів та практичних підходів, спрямованих на розвиток локального аграрного виробництва, підвищення доступності якісних продуктів харчування для населення, а також раціональне використання природних ресурсів.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців питанням формуванню та реалізації стратегій продовольчої безпеки присвячено значну кількість досліджень. Так, теоретичні засади забезпечення продовольчої безпеки було розкрито такими вченими як В. Андрійчук, М. Бабиш, Л. Германенко, О. Гойчук, І. Манзій, Б. Пасхавер та інші.

Дослідження щодо формування продовольчої безпеки в контексті сталого розвитку проводили такі вчені як О. Бородин, С. Григорьев, В. Данкевич, А. Подсоха, О. Яценко та інші.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження теоретичних засад і практичних механізмів забезпечення продовольчої безпеки як складової стратегії сталого розвитку територіальної громади, а також обґрунтування ефективних інструментів управління на місцевому рівні

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Продовольча безпека є однією з фундаментальних умов сталого функціонування як національної економіки загалом, так і окремих її територіальних підсистем. У науковій літературі ця категорія розглядається не лише як аграрна чи економічна проблема, а як багатовимірною системою, органічно вбудована в контекст локального та регіонального розвитку.

Еволюція концепції сталого розвитку впродовж останнього століття відображає фундаментальну трансформацію людського мислення щодо взаємодії суспільства та природи. Від ранніх біосферних досліджень початку XX століття до комплексних міжнародних стратегій сучасності, ця ідея пройшла шлях від наукової гіпотези до головного політичного орієнтира глобальної цивілізації. У центрі цього інтелектуального руху стоїть визнання того, що людство стало потужною геологічною силою, здатною змінювати планетарні цикли, що накладає на цивілізацію безпрецедентну відповідальність за збереження життєзабезпечувальних систем Землі. Сучасний контекст, обтяжений геополітичними конфліктами, пандеміями та кліматичними змінами, ставить питання продовольчої безпеки як ключового елемента національної та глобальної стабільності, що особливо гостро проявляється у досвіді України як одного з гарантів світової продовольчої системи.

Фундаментальний внесок у розуміння планетарної ролі людства зробив В. Вернадський, чия теорія біосфери та ноосфери стала науковим підґрунтям для сучасної екологічної парадигми. В. Вернадський визначив біосферу як оболонку Землі, розвиток якої визначається діяльністю живих організмів, що пов'язані з нею матеріально та енергетично. У його працях людина розглядається не як зовнішній спостерігач, а як невід'ємна частина біосфери, яка завдяки своєму інтелекту та технологіям перетворюється на нову геологічну силу [12].

Виходячи з концептуального погляду, продовольча безпека — це стан економіки країни, коли населення в кожен момент часу має фізичний, соціальний та економічний доступ до достатньої в кількісному відношенні поживної їжі, що відповідає їхнім потребам і є необхідною для ведення активного та здорового життя [5]. Колектив авторів пропонують розуміти під продовольчою безпекою та-

кий стан системи національної економіки, за якого забезпечується продовольчий суверенітет держави. Тобто здатність задовольняти нагальні потреби населення у якісній продукції, гарантувати економічну та фізичну доступність до продуктів харчування, а також відповідність продукції внутрішнім та зовнішнім стандартам якості [4]. Подсоха А. С. доповнює, що продовольча безпека охоплює питання виробництва, зберігання, переробки, транспортування, реалізації та споживання продуктів, а також відповідну інституційну та нормативну інфраструктуру [8].

Відповідно до Закону України "Про продовольчу безпеку", стан продовольчої безпеки визначається через систему індикаторів: економічна доступність харчових продуктів; рівень споживання населенням; фізична доступність; стійкість продовольчого ринку; природно-ресурсний потенціал; ступінь незалежності продовольчого ринку; якість і безпечність харчової продукції; рівень розвитку аграрної сфери [9]. Ця система уможливує порівняльний аналіз стану безпеки в різних регіонах незалежно від міжрегіональних відмінностей у виробництві та споживанні продовольства.

Зв'язок між продовольчою безпекою та локальним розвитком є багатоплановим і проявляється через три ключових виміри. По-перше, рівень продовольчого забезпечення безпосередньо відображає якість життя населення: аграрний комплекс формує зайнятість, підтримує сільські громади та генерує доходи місцевих бюджетів [5]. По-друге, продовольча безпека виступає невід'ємним елементом національної безпеки через взаємодію з економічним (стабільність аграрного сектору), соціальним (доступність харчів для вразливих груп), екологічним (сталість виробництва, збереження ґрунтів) і управлінським вимірами [8]. По-третє, фізична та економічна доступність продовольства є функцією розвитку місцевої інфраструктури: стан місцевих ринків, транспортних мереж і рівень доходів домогосподарств у конкретній громаді є визначальними чинниками реалізації продовольчої безпеки на місцевому рівні [4]. Чинники, що формують продовольчу безпеку на місцевому рівні, систематизовано в таблиці 1.

Особлива роль серед наведених чинників належить якісним показникам, що уможливають порівняльне оцінювання продовольчої безпеки різних регіонів неза-

**Таблиця 1. Чинники, що формують продовольчу безпеку**

| Кількісні чинники                                                         | Якісні чинники                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Обсяги залучених інвестицій у розвиток аграрної та харчової промисловості | Маркетингова політика аграрної та харчової промисловості          |
| Ціна реалізації продовольчої продукції                                    | Природно-кліматичні умови для вирощування аграрної продукції      |
| Обсяги державної підтримки аграрної та харчової промисловості             | Нормативно-правове регулювання аграрної та харчової промисловості |
| Оподаткування аграрної та харчової промисловості                          | Інформаційне забезпечення аграрної та харчової промисловості      |
| Спеціалізація виробництва                                                 | Репутація виробника аграрної та харчової промисловості            |
| Детермінований і регулюючий фактор                                        | Дієвість системи моніторингу аграрної та харчової промисловості   |

Джерело: сформовано на основі [5].



лежно від відмінностей у структурі виробництва. Серед ключових внутрішніх загроз слід виокремити економічну нестабільність, спад аграрного виробництва, зруйновану логістику, соціальну нерівність у доступі до харчів та деградацію ґрунтів.

Україна відіграє критичну роль у світовій продовольчій системі, будучи провідним експортером зернових та олійних культур. Продовольча безпека для України є не лише соціальною гарантією, а й головним вектором розвитку національної економіки та елементом національної безпеки. Проте досягнення сталого рівня безпеки ускладнюється низкою внутрішніх проблем: ірраціональним використанням земель, хімізацією виробництва та деградацією сільських територій (табл. 2).

Ми погоджуємось із твердженням, що продовольча безпека має бути стратегічним пріоритетом, яка забезпечує стабільність фінансової системи через експортну виручку [5]. Водночас Подсоха А.С. наголошує, що ключовою умовою підвищення потенціалу є соціальна відповідальність агробізнесу та еко-інновації [8].

Військова агресія РФ з 2022 року завдала нищівного удару по аграрному сектору України. Окупація територій, замінювання полів та руйнування інфраструктури призвели до зниження обсягів виробництва ключових культур на 40% у прифронтових громадах. Війна спричинила зростання цін, безробіття та масштабне переміщення населення, що критично обмежило доступ людей до їжі [13].

Україна продемонструвала високу адаптивність. Завдяки роботі "зернового коридору" у 2024 році аграрний експорт майже досяг довоєнних показників (24,5 млрд дол.), забезпечивши 59% загального експорту країни. У тваринництві спостерігається цікава тенденція: попри війну, агропідприємства збільшили надой молока до рівня вище довоєнного, хоча в господарствах населення відбувся спад [7].

Водночас питання забезпечення продовольчої безпеки набуває особливої актуальності не лише на національному, а й на глобальному рівні, оскільки воно безпосередньо пов'язане з реалізацією міжнародних стратегій сталого розвитку. У 2015 році світова спільнота прийняла резолюцію ООН "Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року", що стала найбільш амбітним планом дій для людства. Вона об'єднує 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР) та 169 завдань, які є інтегрованими та неподільними, охоплюючи економічний, соціальний та екологічний виміри [6].

Головними принципами Порядку денного 2030 є "нікого не залишити осторонь" та визнання того, що викорінення бідності у всіх її формах є найбільшим глобальним викликом і необхідною умовою сталого розвитку. ЦСР 2 ("Нульовий голод") є однією з найбільш фундаментальних, оскільки її досягнення безпосередньо впливає на здоров'я (ЦСР 3), освіту (ЦСР 4) та економічне зростання (ЦСР 8). Продовольча безпека визначається як стан, за якого всі люди в будь-який час мають фізичний, соціальний та економічний доступ до достатньої кількості безпечної та поживної їжі.

В контексті сталого розвитку продовольча безпека розглядається крізь призму "трилеми": необхідність забезпечити економічну доступність продуктів, соціальну справедливість (підтримка малих фермерів) та екологічну нейтральність (збереження біорізноманіття та об-

**Таблиця 2. Системні виклики продовольчої безпеки України в умовах війни**

| Вид впливу       | Наслідки для продовольчої безпеки                            | Показник                                                        |
|------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Економічний      | Зростання продовольчої інфляції, втрата доходів              | 48 % домогосподарств витрачають понад 50 % доходу на їжу        |
| Інфраструктурний | Блокада портів, руйнування складів та переробних потужностей | Скорочення експорту в початковий період війни                   |
| Екологічний      | Забруднення ґрунтів, втрата біорізноманіття                  | Потреба у тривалому розмінуванні мільйонів гектарів             |
| Соціальний       | Брак робочої сили (міграція, мобілізація)                    | 40 % працездатного населення в прифронтових зонах є неактивними |

Джерело: сформовано на основі [13].

меження викидів CO<sub>2</sub>). Особлива увага приділяється дитячому харчуванню, оскільки неповноцінний раціон у ранньому віці створює незворотні бар'єри для розвитку людського потенціалу.

У зв'язку з цим досягнення продовольчої безпеки потребує не лише глобальних зусиль, а й ефективних механізмів управління на регіональному та місцевому рівнях, де формуються практичні рішення щодо доступності та якості харчування населення. Ефективне управління продовольчою безпекою на рівні територіальних громад передбачає комплексне застосування організаційно-адміністративних та фінансово-економічних інструментів.

До організаційно-адміністративних інструментів належать: розробка місцевої стратегії продовольчої безпеки із залученням представників органів влади, фермерів, підприємців, науковців і мешканців; створення локальних центрів управління продовольчою безпекою; підтримка розвитку фермерських кооперативів і громадських продовольчих ініціатив; організація місцевих ринків та продовольчих банків; реалізація освітніх програм з органічного землеробства та раціонального харчування.

Фінансово-економічні механізми включають: субсидування місцевих виробників та пільгове кредитування через бюджети громад і державні програми; підтримку агрострахування від кліматичних і воєнних ризиків; формування комунальних продовольчих резервів; залучення інвестицій для розвитку аграрної інфраструктури — сховищ, переробних потужностей, логістичних вузлів; цифровізацію управлінських процесів — електронні платформи моніторингу виробництва та збуту, аналітичні системи прогнозування потреб.

Стратегічне планування продовольчої безпеки громади має базуватися на програмно-цільовому підході, що передбачає оцінку соціально-економічного стану та ресурсного потенціалу, прогнозування потреб населення й аналіз ризиків, визначення пріоритетів і розробку дорожніх карт реалізації, постійний моніторинг ключових індикаторів та оперативне коригування планів.

Беган М.П. вказує на те, що механізми забезпечення безпеки на місцевому рівні повинні включати пряму підтримку малих господарств, створення місцевих продовольчих резервів та стимулювання коротких ланцюгів постачання [2]. Стратегія продовольчої безпеки України до 2027 року передбачає розмінування земель, розвиток переробної промисловості та впровадження стандартів якості ЄС.



**Рис. 1. Інтеграція продовольчої безпеки в стратегію сталого розвитку громади**

Джерело: складено авторами.

Узагальнення зазначених механізмів дає можливість сформувати цілісну модель інтеграції продовольчої безпеки у систему стратегічного управління розвитком територіальної громади (рис. 1).

Продовольча безпека інтегрується у стратегію сталого розвитку громади через взаємодію економічних, соціальних та екологічних компонентів, а також через систему управлінських інструментів, спрямованих на підтримку місцевого виробництва, забезпечення доступності продовольства та раціональне використання ресурсів.

Перспективним напрямом є реалізація принципів "зеленої економіки": застосування ґрунтозахисних і ресурсозберігаючих технологій, органічного землеробства, систем краплинного зрошення. Це дозволить одночасно підвищувати продуктивність аграрного сектору, зменшувати негативний вплив на довкілля та забезпечувати стабільний доступ населення до якісних продуктів харчування [4].

Невід'ємним елементом є залучення мешканців до прийняття рішень, налагодження партнерства між органами влади, бізнесом і громадянськістю, а також міжмуніципальна взаємодія для оптимізації ресурсів і підвищення результативності продовольчої політики.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, продовольча безпека є однією з ключових складових стратегії сталого розвитку територіальних

громад та важливим чинником соціально-економічної стабільності держави. Встановлено, що ефективне забезпечення продовольчої безпеки на місцевому рівні залежить від здатності територіальних громад формувати дієві організаційно-адміністративні та фінансово-економічні механізми управління.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають у розробленні методичних підходів до оцінювання рівня продовольчої безпеки територіальних громад, вивченні можливостей використання цифрових технологій, інноваційних аграрних практик та принципів "зеленої економіки" для підвищення ефективності локальних продовольчих систем.

### Література:

1. Баранов А.В., Сторчак С.Г. Продовольча безпека як фактор економічної безпеки економіки України в умовах війни. Агросвіт. 2023. № 13. С. 75-82. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.13.75> (дата звернення: 4.03.2026).
2. Беган М.П. Механізми забезпечення продовольчої безпеки на місцевому рівні. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2023. № 4. С. 312—319. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdut\\_2023\\_4\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdut_2023_4_40) (дата звернення: 8.03.2026).
3. Бокій О. В. Методичний підхід до оцінки продовольчої безпеки в регіонах України. Продовольчі ресурси. 2022. Т. 10, № 19. С. 191—199. URL: <http://nbuv.gov.ua/>

gov.ua/UJRN/pr\_2022\_10\_19\_24 (дата звернення: 8.03.2026).

4. Бондарчук Н. В., Дзюрах Ю. М. Публічне управління в умовах війни: стратегії забезпечення продовольчої безпеки. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2024. Вип. 20, Т. 2. С. 78—85. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.78-85> (дата звернення: 8.03.2026).

5. Гмиря В. П. Продовольча безпека як головний вектор розвитку економіки країни. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2019. Вип. 6 (140). С. 8—13. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2019-6-2> (дата звернення: 8.03.2026).

6. Доповідь Всесвітньої комісії ООН з навколишнього середовища і розвитку "Наше спільне майбутнє". ООН, 1987. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (дата звернення: 8.03.2026).

7. Підсумки функціонування аграрного сектору України у 2024 році. Національний інститут стратегічних досліджень. <https://www.niss.gov.ua/news/statti/pidsumky-funktsionuvannya-aharnoho-sektoru-ukrayiny-u-2024-rotsi> (дата звернення: 8.03.2026).

8. Подсоха А. С. Продовольча безпека як елемент національної безпеки України: принципи та чинники впливу. Науковий вісник ЧНУ. Серія Економіка. 2024. Вип. 1. С. 125—130. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-1-19> (дата звернення: 8.03.2026).

9. Про продовольчу безпеку України. Закон України № 3498-VI від 14.06.2011р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JF6GI01G?an=3> (дата звернення: 6.03.2026).

10. Про стан забезпечення продовольчої безпеки: Рішення Ради Національної безпеки і оборони України від 09.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0038525-23#Text> (дата звернення: 6.03.2026).

11. Резолюція Генеральної Асамблеї ООН A/RES/70/1 "Перетворення нашого світу: Порядок денний сталого розвитку до 2030 року". 2015. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org> (дата звернення: 6.03.2026).

12. Сова А. Вчення В.І. Вернадського про біосферу та перехід, становлення її в ноосферу. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2013. № 3 (62). С. 47—50.

13. Belova I., Yaroshchuk O. Forming ukraine's food security strategy: european approaches and ways to overcome contemporary challenges. 2024. № 3—4 <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/iboen/article/view/604> (дата звернення: 6.03.2026).

14. Daly H. E. Beyond Growth. The Economics of Sustainable Development. Boston: Beacon Press, 1996. URL: <http://pinguet.free.fr/daly1996.pdf> (дата звернення: 6.03.2026).

#### References:

1. Baranov, A.V. and Storchak, S.H. (2023), "Food security as a factor of economic security of Ukraine's economy under war conditions", *Ahrosvit*, vol. 13, pp. 75—82, [Online]. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023-13.75>

2. Began, M.P. (2023), "Mechanisms of food security at the local level", *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, vol. 4, pp. 312—319, [Online],

available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu\\_2023\\_4\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2023_4_40) (accessed 8 March 2026).

3. Boki, O.V. (2022), "Methodological approach to assessing food security in Ukrainian regions", *Prodovolchi resursy*, Vol. 10, no. 19, pp. 191—199, [Online], available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pr\\_2022\\_10\\_19\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pr_2022_10_19_24) (accessed 8 March 2026).

4. Bondarchuk, N.V. and Dzyurakh, Y.M. (2024), "Public administration under war conditions: strategies for ensuring food security", *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, Vol. 20, no. 2, pp. 78—85, [Online]. <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.78-85>

5. Hmyrya, V.P. (2019), "Food security as the main vector of economic development of the country", *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, Vol. 6 (140), pp. 8—13, [Online]. <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2019-6-2>

6. United Nations. (1987), "Report of the World Commission on Environment and Development "Our Common Future", [Online], available at: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (accessed 8 March 2026).

7. National Institute for Strategic Studies (2024), "Results of the functioning of the agricultural sector of Ukraine in 2024", [Online], available at: <https://www.niss.gov.ua/news/statti/pidsumky-funktsionuvannya-aharnoho-sektoru-ukrayiny-u-2024-rotsi> (accessed 8 March 2026).

8. Podsocha, A.S. (2024), "Food security as an element of national security of Ukraine: principles and influencing factors", *Scientific Bulletin of Chernivtsi University. Series: Economics*, vol. 1, pp. 125—130, [Online]. <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-1-19>

9. Verkhovna Rada of Ukraine (2011), Law of Ukraine "On Food Security of Ukraine", [Online], available at: <https://ips.ligazakon.net/document/JF6GI01G?an=3> (accessed 6 March 2026).

10. National Security and Defense Council of Ukraine (2023), Resolution "On the state of food security in Ukraine", [Online], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0038525-23#Text> (accessed 6 March 2026).

11. United Nations General Assembly (2015), Resolution "Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development", [Online], available at: <https://sustainabledevelopment.un.org> (accessed 6 March 2026).

12. Sova, A. (2013), "V.I. Vernadsky's doctrine on the biosphere and its transition into the noosphere", *Visnyk Kyivskogo natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, vol. 3 (62), pp. 47—50.

13. Belova, I. and Yaroshchuk, O. (2024), "Forming Ukraine's food security strategy: European approaches and ways to overcome contemporary challenges", vol. 3—4, [Online], available at: <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/iboen/article/view/604> (accessed 6 March 2026).

14. Daly, H.E. (1996), *Beyond Growth. The Economics of Sustainable Development*, Beacon Press, Boston, USA, [Online], available at: <http://pinguet.free.fr/daly-1996.pdf> (accessed 6 March 2026).

*Отримано редакцією журналу / Received: 09. 03.26*

*Професійно рецензовано / Revised: 13. 03.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26*

УДК 338.47:656:658.14

*O. Lozhachevska,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management,  
National Transport University*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8462-925X>

*L. Sukhomlyn,  
PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor  
of the Management, Kremenchuk Mykhailo Ostrobradskyi National University*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9511-5932>

*O. Frolagin,  
Postgraduate student, Higher Educational Institution Academician  
Yuriy Bugay International Scientific & Technical University*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-7026-5318>

*R. Dobrovolskyi,  
Postgraduate student, Higher Educational Institution Academician  
Yuriy Bugay International Scientific & Technical University*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-0403-4795>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.163

## PROJECT-ORIENTED APPROACH TO FINANCIAL MANAGEMENT OF TRANSPORT ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE SMART ECONOMY

*О. М. Ложачевська,  
д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту,  
Національний транспортний університет  
Л. В. Сухомлин,  
к. т. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського  
О. В. Фролагін,  
здобувач ступеня доктор філософії,  
Заклад вищої освіти "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая"  
Р. В. Добровольський,  
здобувач ступеня доктор філософії,  
Заклад вищої освіти "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая"*

### ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СМАРТ-ЕКОНОМІЦІ

***The article explores the theoretical and methodological principles of applying a project-oriented approach to financial management of the development of transport enterprises in the smart economy environment. It is substantiated that modern trends in the digital transformation of the economy, the development of intelligent transport systems and increased requirements for the efficiency of logistics processes necessitate the formation of new management approaches to the financial support of the development of the transport industry. It is established that the use of project-oriented management allows transport enterprises to more effectively plan investment resources, coordinate innovative projects and increase the effectiveness of financial decisions in the long term. It is proven that financial management of the development of transport enterprises in the smart economy should be based on the integration of strategic planning, digital management technologies, analysis of investment efficiency and risk management mechanisms. Particular attention is paid to the role of project management as a tool for coordinating financial flows, optimizing investment activities and forming an innovative infrastructure of transport enterprises. Conceptual approaches to the formation of a system of project-oriented financial management are proposed, which take into account the specifics of the functioning of transport enterprises in the digital economic environment.***

*The results obtained can be used in the development of strategies for the financial development of transport enterprises, the formation of the investment policy of the industry and the improvement of the management system of innovative transport projects.*

*У статті досліджено теоретико-методичні засади застосування проектно-орієнтованого підходу до фінансового управління розвитком транспортних підприємств у середовищі смарт-економіки. Обґрунтовано, що сучасні тенденції цифрової трансформації економіки, розвиток інтелектуальних транспортних систем та підвищення вимог до ефективності логістичних процесів зумовлюють необхідність формування нових управлінських підходів до фінансового забезпечення розвитку транспортної галузі. Встановлено, що використання проектно-орієнтованого управління дозволяє підприємствам транспорту більш ефективно планувати інвестиційні ресурси, координувати інноваційні проєкти та підвищувати результативність фінансових рішень у довгостроковій перспективі. Доведено, що фінансове управління розвитком транспортних підприємств у смарт-економіці повинно базуватися на інтеграції стратегічного планування, цифрових технологій управління, аналізу інвестиційної ефективності та механізмів управління ризиками. Особливу увагу приділено ролі проектного менеджменту як інструменту координації фінансових потоків, оптимізації інвестиційної діяльності та формування інноваційної інфраструктури транспортних підприємств. Запропоновано концептуальні підходи до формування системи проектно-орієнтованого фінансового управління, які враховують специфіку функціонування транспортних підприємств у цифровому економічному середовищі.*

*Отримані результати можуть бути використані при розробленні стратегій фінансового розвитку транспортних підприємств, формуванні інвестиційної політики галузі та удосконаленні системи управління інноваційними транспортними проєктами.*

*Key words: transport enterprises, financial management, project management, smart economy, investment development, logistics systems, digitalization of transport.*

*Ключові слова: транспортні підприємства, фінансове управління, проектний менеджмент, смарт-економіка, інвестиційний розвиток, логістичні системи, цифровізація транспорту.*

## GENERAL STATEMENT OF THE PROBLEM AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

The modern development of the transport industry takes place in conditions of deep technological and economic transformations associated with the digitalization of economic processes, the formation of intelligent transport systems and the integration of logistics networks into global economic chains. Transport enterprises are important elements of economic infrastructure, as they ensure the effective functioning of commodity flows, the development of international trade and increased mobility of economic resources. In the conditions of the formation of a smart economy, traditional approaches to financial management of transport enterprises are gradually losing their effectiveness, as they do not take into account the need to implement complex investment projects related to the modernization of transport infrastructure, the digitalization of logistics processes and the development of innovative transport technologies. That is why there is a need to form new management approaches that allow ensuring effective financial management of the development of transport enterprises. One of the promising areas for improving the management system is the use of a project-oriented approach to financial management, which involves the implementation of the strategic goals of the enterprise through a system of interconnected investment and innovation projects. This approach allows you to increase the efficiency of using financial resources, ensure

transparency of investment processes, and form a flexible system for managing the development of transport enterprises.

## ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS, IN WHICH THE SOLUTION OF THIS PROBLEM WAS INITIATED AND ON WHICH THE AUTHOR RELIES, HIGHLIGHTING PREVIOUSLY UNRESOLVED PARTS OF THE GENERAL PROBLEM, TO WHICH THE SPECIFIED ARTICLE IS DEVOTED

The issues of financial management of transport enterprises are actively studied in the works of domestic and foreign scientists (I. Kravchuk, L. Lytvynshko, O. Husak, A. Nikolaeva, etc.) [1—4]. In scientific research, considerable attention is paid to the issues of investment development of transport infrastructure, the formation of effective models of logistics system management and the introduction of modern digital technologies in the transport sector (O. Lozhachevska, V. Artemchuk, T. Navrotska, O. Kirdina, etc.) [5—8]. A separate area of research is devoted to the application of project management in the field of enterprise management. Researchers note that the use of a project approach allows to increase the efficiency of the implementation of investment programs, ensure the coordination of complex organizational processes and optimize the use of financial resources [9—12]. At the same time, the issue of integrating a project-oriented approach into the system of financial management of the

development of transport enterprises in the environment of a smart economy requires further scientific research.

## FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)

The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological principles of applying a project-oriented approach to financial management of the development of transport enterprises in the smart economy and to identify the main areas of improvement of the financial management system of the transport industry.

## PRESENTATION OF THE MAIN MATERIAL OF THE STUDY WITH A FULL JUSTIFICATION OF THE OBTAINED SCIENTIFIC RESULTS

In modern conditions of the smart economy, the development of transport enterprises increasingly depends on the effectiveness of financial management of innovation and investment processes. Significant amounts of capital investments required for the modernization of transport infrastructure, the introduction of digital technologies and the development of logistics systems require the use of new management approaches to planning and using financial resources. A project-oriented approach to financial management involves organizing the financial processes of an enterprise around a system of investment and innovation projects [1; 3; 5—9]. Within the framework of such an approach, each project is considered as a separate economic object of management, which has its own financial resources, goals, implementation deadlines and efficiency criteria. The use of a project approach allows transport enterprises to ensure a more rational distribution of financial resources, increase the efficiency of investment activities and form an effective system for monitoring the implementation of strategic development programs. The main financial projects for the development of transport enterprises in the smart economy are defined in Figure 1.

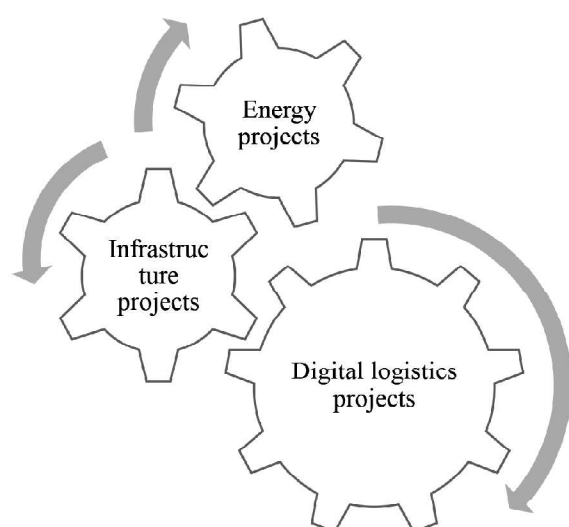


**Figure 1. Main financial projects for the development of transport enterprises in the smart economy**

Source: compiled by the authors.

An important component of project-oriented financial management is the formation of an effective system for evaluating investment projects. For this purpose, modern methods of economic analysis are used, which allow determining the level of financial efficiency of the implementation of innovative projects and assessing their impact on the development of the enterprise [2; 4; 10]. The use of digital technologies plays a special role in the financial management system of transport enterprises. Management information systems allow for a comprehensive analysis of financial flows, forecasting the economic results of the implementation of investment programs and optimizing the process of making management decisions. Financial instruments for managing transport projects are shown in Fig. 2.

The use of a project-oriented approach in financial management of transport enterprises allows you to form an effective system of strategic development, which ensures the modernization of transport infrastructure, increasing the competitiveness of enterprises and integrating transport systems into global logistics networks. Further development of project-oriented financial management of transport enterprises in the smart economy environment is associated with the transformation of traditional financial mechanisms in the direction of increasing their adaptability, analytics and technological integration. Modern transport companies operate in a complex economic environment, where the speed of information processing, flexibility of financial planning and the ability to implement complex investment programs are important factors of competitiveness. That is why a project-oriented financial management model should integrate strategic analysis tools, digital resource management platforms and financial performance forecasting mechanisms. Within the framework of the smart economy, transport enterprises are increasingly implementing complex infrastructure and technological projects aimed at increasing transportation efficiency, optimizing the use of vehicles and reducing the costs of logistics operations. Such projects may include modernization of the transport fleet, implementation of automated transportation management systems, use of digital platforms for route planning and integration of transport systems into unified information networks. In this context, an important element of financial management is the formation

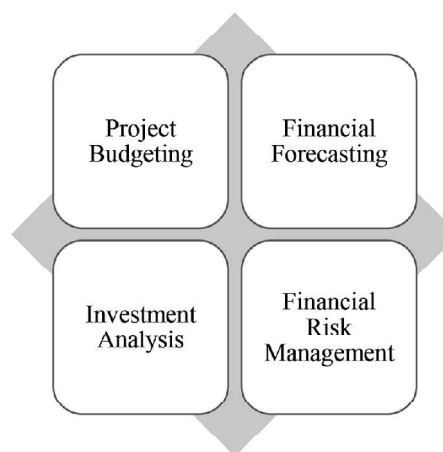


**Figure 2. Financial instruments for managing transport projects**

Source: compiled by the authors.

of a system of integrated management of investment flows, which ensures the coordination of financial resources between various development projects of a transport enterprise. Such a system allows the enterprise to determine the priority of investments, optimize the financing structure and ensure a balance between short-term financial needs and long-term strategic goals. A significant role in the implementation of project-oriented financial management is played by the use of analytical tools for assessing the effectiveness of investment projects. In particular, in the practice of managing transport enterprises, economic modeling methods are used that allow predicting the impact of investment decisions on the financial results of the enterprise. The use of such methods ensures more informed management decision-making and reduces the level of financial risks.

Of particular importance in the financial management system of transport enterprises is the formation of an effective structure for financing innovative projects. In modern conditions, financing of transport infrastructure is carried out not only at the expense of enterprises' own resources, but also through the attraction of external investments, credit resources, state support programs and international investment funds. Such diversification of financing sources helps to increase the financial stability of enterprises and creates additional opportunities for the implementation of large-scale investment programs. An important aspect of project-oriented financial management is also the integration of digital technologies into the process of managing financial resources [9; 11]. The use of modern information systems allows transport enterprises to automate financial planning processes, carry out operational monitoring of costs and revenues, and also increase the transparency of investment project management. Digital financial platforms provide quick access to information on the status of project implementation, which significantly increases the efficiency of financial flow management. In modern conditions of the smart economy, an important trend in the development of financial management of transport enterprises is the use of intelligent systems to support management decisions. Such systems are based on the analysis of large amounts of economic information and allow predicting the financial results of the implementation of investment programs, assessing the level of economic risks and forming optimal scenarios for the development of the enterprise [4; 8; 10]. In addition, project-oriented financial management contributes to the formation of a more effective organizational structure of transport enterprises. The implementation of investment and technological projects requires the creation of specialized project management teams that are responsible for planning, financing and monitoring the implementation of strategic development programs of the enterprise. Such an organizational structure allows to increase the efficiency of coordination of management processes and ensure faster implementation of innovative solutions. The use of a project-oriented approach also contributes to the formation of a long-term financial strategy of transport enterprises. Unlike traditional financial management models, which are focused mainly on short-term financial results, the project approach allows enterprises to form systemic development programs that cover several investment cycles and are aimed at ensuring sustainable economic growth [9; 12]. Thus, the integration of a project-oriented approach into the financial management system of transport enterprises creates

the prerequisites for increasing the efficiency of the use of financial resources, optimizing investment processes and forming an innovative model for the development of the transport industry in the smart economy environment. The use of modern digital technologies, economic analysis tools and strategic planning mechanisms allows ensuring a higher level of financial stability of enterprises and increasing their competitiveness in the global economic space.

## CONCLUSIONS FROM THIS STUDY AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS DIRECTION

The conducted research allows us to conclude that the use of a project-oriented approach to financial management of the development of transport enterprises is an important tool for ensuring their effective functioning in the environment of a smart economy. The use of such an approach allows enterprises to more effectively plan investment resources, increase the efficiency of the implementation of innovative projects and form a flexible system for managing the development of transport infrastructure. Prospects for further research are related to the development of digital models of financial management of transport enterprises, improving the mechanisms for financing transport innovation projects and studying the impact of smart technologies on the transformation of logistics systems. The conducted research allows to deepen the understanding of the role of the project-oriented approach in the formation of a modern model of financial management of transport enterprises operating in the smart economy environment. Unlike traditional approaches, which are mainly focused on current financial planning and cost control, the project management logic forms a more comprehensive vision of the development of the enterprise, combining investment, innovation and organizational aspects of financial activity. This approach contributes to the formation of a long-term economic strategy capable of ensuring the gradual technological renewal of the transport infrastructure and increasing the efficiency of the use of financial resources. An important feature of modern financial management of transport enterprises is its integration with digital technologies, which significantly expands the possibilities of analyzing economic processes and forecasting financial results. The use of intelligent information systems, digital transportation management platforms and analytical tools for processing big data allows the formation of more accurate financial models of enterprise development. This, in turn, increases the validity of investment decisions and contributes to the optimization of financial flows within the framework of the implementation of transport projects.

The use of project-oriented financial management also creates the prerequisites for more active interaction of transport enterprises with various economic entities, including investors, government agencies, logistics companies and technology platforms. Such cooperation contributes to the formation of new financial models for the development of the transport industry, which combine private sector investment resources, government support and innovative financing mechanisms. Thus, a project-oriented approach to financial management can be considered as one of the key tools for ensuring the sustainable development of transport enterprises in the modern conditions of digital transformation of the economy. Its use allows not only to increase the efficiency

of financial resource management, but also to form a strategic basis for the long-term development of the transport industry, its technological modernization and integration into global logistics systems.

Further scientific research in this area should be focused on the development of economic and mathematical models for assessing the effectiveness of transport investment projects, improving digital financial management tools and forming integrated platforms for managing transport ecosystems in the smart economy environment. Such research will contribute to increasing the economic efficiency of transport enterprises and creating innovative mechanisms for managing the development of transport infrastructure.

#### Література:

1. Кравчук, І., & Литвишко, Л. (2024). Сучасні підходи до управління стейкхолдерами проєктів транспортних підприємств. *Управління розвитком складних систем*, (60), 79—86.
2. Орлова-Курилова, О. В., Гнатенко, І. А., & Рубежанська, В. О. (2019). Державне регулювання інноваційної діяльності підприємництва як напрям забезпечення сталого розвитку економіки країни. *Економіка, управління та адміністрування*, (3 (89)), 35—40.
3. Гусак, О. А. (2023). Механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства. *Бізнес Інформ*, 5, 235—241.
4. Ніколаєва, А. М., & Демчук, В. В. (2020). Фінансове забезпечення розвитку малих приватних фірм: теорія та практика. *Економічний форум*, (3), 70—78.
5. Ложачевська, О. М., Зось-Кіор, М. В., & Гнатенко, І. А. (2024). Трансформація стратегії управління змінами конкурентоорієнтованого підприємства шляхом розвитку ефективної диджиталізації в умовах безпечних загроз. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 3. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 9 (3), 299—302.
6. Артемчук, В. О., & Навроцька, Т. А. (2012). Аналіз ефективності управління транспортним підприємством. *Вісник [Національного транспортного університету]*, (26 (1)), 220—224.
7. Кірдіна, О. Г., & Стешенко, О. Д. (2022). Фінансовий ризик-менеджмент на транспорті. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, (80), 157—164.
8. Зось-Кіор, М. В., Гнатенко, І. А., Телічко, Н. А., & Корнєв, Р. С. (2022). Кластеризація за рівнем фінансового менеджменту інноваційно орієнтованих агропідприємств в умовах активізації логістичної та зовнішньоекономічної діяльності, диджиталізації та управління змінами. *Формування ринкових відносин в Україні*, (6), 137—146.
9. Ложачевська, О. М., & Заяц, О. В. (2018). Контролінг фінансової функції в автотранспортних підприємствах. *Інтелект XXI*, (4), 113—118.
10. Реслер, М. В. (2025). Управлінський облік та контроль витрат на автотранспортних підприємствах. *Підприємство і торгівля*, (45), 53—59.
11. Зось-Кіор, М. В., Гнатенко, І. А., Овсянніков, І. А., & Зайцев, М. Є. (2025). Менеджмент якості освітніх послуг в українських закладах вищої освіти як основа формування людського капіталу, орієнтованого на підприємство. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2 (1), 7—13.
12. Бурдик, О. Ю. (2020). Бюджетування в управлінні фінансовими результатами автотранспортних підприємств. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*, (61), 107—111.

#### References:

1. Kravchuk, I. and Lytvyshko, L. (2024), "Modern approaches to stakeholder management of transport enterprise projects", *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, vol. 60, pp. 79—86.
2. Orlova-Kurylova, O.V., Hnatenko, I.A. and Rubezhanska, V.O. (2019), "State regulation of innovative activity of entrepreneurship as a direction of ensuring sustainable development of the country's economy", *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 3 (89), pp. 35—40.
3. Husak, O.A. (2023), "Mechanism of strategic management of transport enterprise development", *Biznes Inform*, vol. 5, pp. 235—241.
4. Nikolaieva, A.M. and Demchuk, V.V. (2020), "Financial support for the development of small private firms: theory and practice", *Ekonomichni forum*, vol. 3, pp. 70—78.
5. Lozhachevska, O.M., Zos-Kior, M.V. and Hnatenko, I.A. (2024), "Transformation of change management strategy of a competition-oriented enterprise through the development of effective digitalization under security threats", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki*, vol. 9 (3), pp. 299—302.
6. Artemchuk, V.O. and Navrotska, T.A. (2012), "Analysis of the effectiveness of transport enterprise management", *Visnyk Natsionalnoho transportnoho universytetu*, vol. 26 (1), pp. 220—224.
7. Kirdina, O.H. and Steshenko, O.D. (2022), "Financial risk management in transport", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 80, pp. 157—164.
8. Zos-Kior, M.V., Hnatenko, I.A., Telichko, N.A. and Korniev, R.S. (2022), "Clustering by the level of financial management of innovation-oriented agricultural enterprises under conditions of intensification of logistics and foreign economic activity, digitalization and change management", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 6, pp. 137—146.
9. Lozhachevska, O.M. and Zaiats, O.V. (2018), "Controlling of the financial function in motor transport enterprises", *Intelekt XXI*, vol. 4, pp. 113—118.
10. Resler, M.V. (2025), "Management accounting and cost control at motor transport enterprises", *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, vol. 45, pp. 53—59.
11. Zos-Kior, M.V., Hnatenko, I.A., Ovsianikov, I.A. and Zaitsev, M.Ye. (2025), "Quality management of educational services in Ukrainian higher education institutions as a basis for forming human capital oriented toward leadership", *Aktualni problemy staloho rozvytku*, vol. 2 (1), pp. 7—13.
12. Burdyk, O.Yu. (2020), "Budgeting in the management of financial results of motor transport enterprises", *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, vol. 61, pp. 107—111.

Отримано редакцією журналу / Received: 10. 03.26

Процеженовано / Revised: 13. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26



О. В. Булавинець,  
к. е. н., докторант кафедри фінансів ім. С. І. Юрія,  
Західноукраїнський національний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-8695-5644>  
В. М. Булавинець,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів ім. С. І. Юрія,  
Західноукраїнський національний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-5403-809X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.168

# МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ЗБАЛАНСОВАНOSTІ СОЛІДАРНОЇ СИСТЕМИ ПЕНСІЙНОГО СТРАХУВАННЯ

О. Bulavynets,  
PhD, Doctoral Student of S. I. Yuriy Department of Finance, West Ukrainian National University  
V. Bulavynets,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of S. I. Yuriy Department of Finance, West Ukrainian National University

## METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE FINANCIAL BALANCE OF THE SOLIDARITY PENSION INSURANCE SYSTEM

**У статті розкрито теоретико-методичні засади оцінювання фінансової збалансованості солідарної системи пенсійного страхування та її впливу на систему публічних фінансів України. Обґрунтовано сутність фінансової збалансованості пенсійної системи та запропоновано методичний підхід до її оцінювання, який передбачає використання системи взаємопов'язаних індикаторів, а саме коефіцієнтів загальної збалансованості, загального та абсолютного самозабезпечення, а також фінансової автономії з подальшим розрахунком інтегрального індикатора. Проведений аналіз показав, що останні роки позначені тенденцією до підвищення рівня фінансової збалансованості Пенсійного фонду України, зумовленою зростанням власних доходів та стримуванням темпів зростання витрат на надання пенсійних трансфертів. Водночас встановлено, що досягнуті позитивні результати мають обмежений характер та значною мірою зумовлені специфічними умовами воєнного періоду. Доведено, що солідарна пенсійна система зберігає суттєву залежність від бюджетних трансфертів, що формує фінансовий тиск на державний бюджет та обмежує можливості фінансування інших суспільних потреб.**

**The article develops theoretical and methodological approaches to assessing the financial balance of the solidarity pension insurance system and determining its impact on the public finance system of Ukraine. The financial balance of the pension system is substantiated as a complex economic characteristic reflecting the system's ability to fulfill its pension obligations through its own financial resources and indicating the degree of its financial autonomy and sustainability. It is emphasized that the financial balance of the solidarity pension system plays a crucial role not only in ensuring adequate social protection for the elderly population but also in maintaining the overall stability and flexibility of public finances.**

***A methodological approach to assessing the financial balance of the solidarity pension system is proposed, which is based on a system of interrelated indicators. These include the general financial balance ratio, the general self-sufficiency ratio, the absolute self-sufficiency ratio, and the financial autonomy ratio. The application of these indicators makes it possible to assess different levels of financial equilibrium, determine the degree of dependence on state budget transfers, and evaluate the internal consistency between insurance contributions and pension expenditures. Based on these indicators, an integral financial balance index is developed using a weighted additive method and rank normalization. This integral indicator allows for a comprehensive assessment of the financial condition of the pension system and provides an analytical basis for monitoring its long-term sustainability.***

***The empirical analysis of the Pension Fund of Ukraine for the period 2016-2024 revealed a gradual increase in the level of financial balance, driven primarily by the accelerated growth of own revenues, particularly due to increased social contributions. This contributed to strengthening the financial autonomy of the pension system and reducing its relative dependence on budget support. However, it is substantiated that this improvement has a limited and partially artificial nature, as it was influenced by extraordinary factors related to wartime conditions, including increased government defense spending and restrained pension expenditure growth.***

***The study also confirms that the solidarity pension system continues to exert significant fiscal pressure on the state budget, as substantial financial resources are allocated to support pension payments. This reduces the flexibility of budget policy and limits the government's ability to finance other important social and economic priorities. It is concluded that ensuring the long-term financial balance of the solidarity pension system requires comprehensive structural reforms aimed at expanding the contribution base, reducing informal employment, strengthening insurance principles, and increasing financial autonomy.***

*Ключові слова: фінансова збалансованість, солідарна пенсійна система, пенсійне страхування, Пенсійний фонд України, публічні фінанси, фінансова автономія, бюджетні трансферти, інтегральний індикатор.*

*Key words: financial balance, solidarity pension system, pension insurance, Pension Fund of Ukraine, public finance, financial autonomy, budget transfers, integral indicator.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Солідарна пенсійна система належить до ключових інститутів соціального захисту населення та водночас посідає вагомe місце в архітектоніці публічних фінансів. Функціонування цієї системи є невід'ємною складовою розподільчих та перерозподільчих процесів в економіці через сплату обов'язкових страхових внесків, механізм бюджетних трансфертів для збалансування фінансових потреб і можливостей щодо виплати пенсій та, власне, пенсійні трансферти, за рахунок яких формується добробут більше третини населення країни. Тому фінансова збалансованість солідарної пенсійної системи визначає не тільки спроможність уряду належно виконувати соціальні зобов'язання перед суспільством щодо матеріального забезпечення непрацездатних, але й впливає на стан бюджетної системи, можливості фінансування інших суспільно важливих функцій держави.

Загрозливі демографічні тенденції та безпрецедентні масштаби міграції населення, руйнація економічного потенціалу через повномасштабну

війну з росією, несприятливе середовище для господарської діяльності, значний рівень тінізації економічних відносин й фіскальних девіацій негативно впливають на базу формування фінансових ресурсів солідарної пенсійної системи, формують довгострокові ризики для її фінансової спроможності та посилюють актуальність питань забезпечення її фінансової збалансованості у довгостроковому вимірі. За цих умов особливої ваги набуває напрацювання методичного забезпечення щодо об'єктивного вимірювання фінансової збалансованості пенсійної системи, що дає можливість своєчасно виявити структурні диспропорції у її розвитку, а також оцінити вплив пенсійних трансфертів на систему публічних фінансів.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Зважаючи на вагомий вплив пенсійної системи на забезпечення суспільного добробуту та стійкість системи публічних фінансів, питання теорії та практики її

функціонування мають стійкий дослідницький інтерес у науковій спільноті. Водночас проблеми вироблення об'єктивних методологічних підходів до оцінювання фінансової збалансованості пенсійної системи, економічних та соціальних ефектів її функціонування менше представлені у наукових публікаціях [8]. Серед помітних наукових праць з цієї тематики доцільно відзначити публікацію О. Вовчак, Л. Гальків, Т. Кулініч, І. Жайворонок, які обґрунтовують, що фінансова стабільність пенсійної системи визначається поточним співвідношенням доходів і видатків, а також здатністю системи функціонувати на засадах фінансової самодостатності в довгостроковій перспективі. Ключовими умовами забезпечення фінансової рівноваги пенсійної системи вчені визначають мінімізацію її залежності від бюджетної підтримки, а також узгодження її параметрів з демографічними та економічними умовами [2]. І. Кондрат, Н. Ярошевич, Т. Калайтан та А. Якимів пропонують комплексний підхід до оцінювання довгострокової стійкості пенсійної системи на основі кількісних показників, які відображають вплив демографічних, економічних та інституційних чинників на її функціонування з подальшим агрегуванням цих значень в інтегральний індикатор [6]. У дисертаційній роботі Р. Башуцького в основу методики оцінювання фінансової стійкості солідарної пенсійної системи вченим покладено показники, які характеризують структурне співвідношення між її власними й трансфертними доходами [1]. К. Демченко пропонує фінансову стійкість і довгострокову фінансову спроможність пенсійної системи оцінювати з використанням економіко-математичного моделювання її фінансових потоків на основі показників пенсійного балансу, коефіцієнтів ліквідності та заміщення [3]. Аналіз наукових публікацій свідчить про відсутність узгоджених поглядів на оцінювання фінансової збалансованості пенсійної системи, а більшість наявних методичних підходів фокусуються лише на оцінюванні ролі власних доходів у структурі фінансових ресурсів цієї системи, або ж не враховують повною мірою взаємозв'язок між пенсійною системою та іншими складовими публічних фінансів. Також помітним є зміщення оцінок у бік вимірювання соціальної ефективності функціонування пенсійної системи як її здатності забезпечити адекватне заміщення непрацездатним особам їхнього доходу після завершення трудової діяльності. Це вимагає подальшого розвитку методичних підходів до комплексного оцінювання фінансової збалансованості солідарної пенсійної системи з урахуванням її фінансової автономії, самозабезпечення та впливу на параметри державного бюджету.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є розвиток теоретико-методичних підходів до оцінювання фінансової збалансованості солідарної системи пенсійного страхування та її впливу на систему публічних фінансів на основі оцінювання рівня фінансової самодостатності та автономії бюджету Пенсійного фонду України, а також обґрунтування інтегрального індикатора її фінансової збалансованості. Окремої уваги потребує питання фіскального тиску пенсійних трансфертів на бюджету систему та рівень відволювання її ресурсів на виконання соціальних зобов'язань держави перед непрацездатними.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Повномасштабна війна стала тригером трансформації перерозподільчих процесів у системі обов'язкового пенсійного страхування через порушення традиційних міжпоколінєвих і територіальних пропорцій його функціонування. Звуження бази формування страхових пенсійних внесків від ринкового сектору через руйнацію виробничих фондів, міграцію працездатного населення й падіння загального рівня доходів було певним чином компенсоване завдяки збільшенню внесків з грошового забезпечення військових, задіяних в обороні України від російської агресії. Водночас, це засвідчило зростаючу інтеграцію пенсійної системи в загальну архітектуру публічних фінансів, оскільки все більша частка її доходів прямо чи опосередковано залежить від ситуації у бюджетному секторі.

Безпрецедентні міграційні процеси з початком війни призвели також до асиметричного розподілу платників внесків і отримувачів пенсійних трансфертів у регіональному вимірі, що генерує нові виклики для фінансової збалансованості пенсійної системи. Зобов'язання щодо здійснення пенсійних виплат фактично "переносять" потребу у фінансових ресурсах в регіони з вищою концентрацією осіб літнього віку, не залежно від їхньої економічної спроможності. Це посилює фінансовий дисбаланс солідарної пенсійної системи у територіальному контексті й стає додатковим чинником розширення внутрішньосистемного перерозподілу ресурсів.

Передумовою належного функціонування пенсійних трансфертів у системі обов'язкового пенсійного страхування є досягнення інституційної та фінансової збалансованості цієї системи, її спроможності покривати потребу у коштах для реалізації суспільного призначення за рахунок власних ресурсних джерел. Щодо інституційної збалансованості, то вона полягає у гармонізації повноважень та відповідальності із суспільним призначенням інституції. В останні роки можна помітити тенденцію до перекладання на структури Пенсійного фонду України додаткових функцій, не властивих органу управління системою пенсійного страхування, а саме адміністрування різних видів соціальної допомоги, доплат та компенсаційних виплат з державного бюджету. Такий підхід пояснюється прагненням оптимізувати організаційну структуру системи соціального захисту населення та зменшити трансакційні витрати на надання трансфертів завдяки об'єднанню інформаційних баз, інфраструктури та кадрового потенціалу різних інституцій, відповідальних за соціальні виплати. Зокрема, у 2019 році структури Пенсійного фонду України було уповноважено забезпечити виплату одноразової допомоги застрахованим особам у зв'язку із поширенням COVID-19, а також окремих соціальних трансфертів. З ліквідацією Фонду соціального страхування України структури Пенсійного фонду України перебравли повноваження щодо акумулювання й використання фінансових ресурсів, які надходять на виплату соціальних трансфертів за обов'язковим соціальним страхуванням з тимчасової втрати працездатності. Також за Пенсійним фондом України закріплено виплату житлових субсидій та окремих видів разових соціальних виплат. Внаслідок цього обсяг надходжень до його бюджету, які мають непенсійне при-

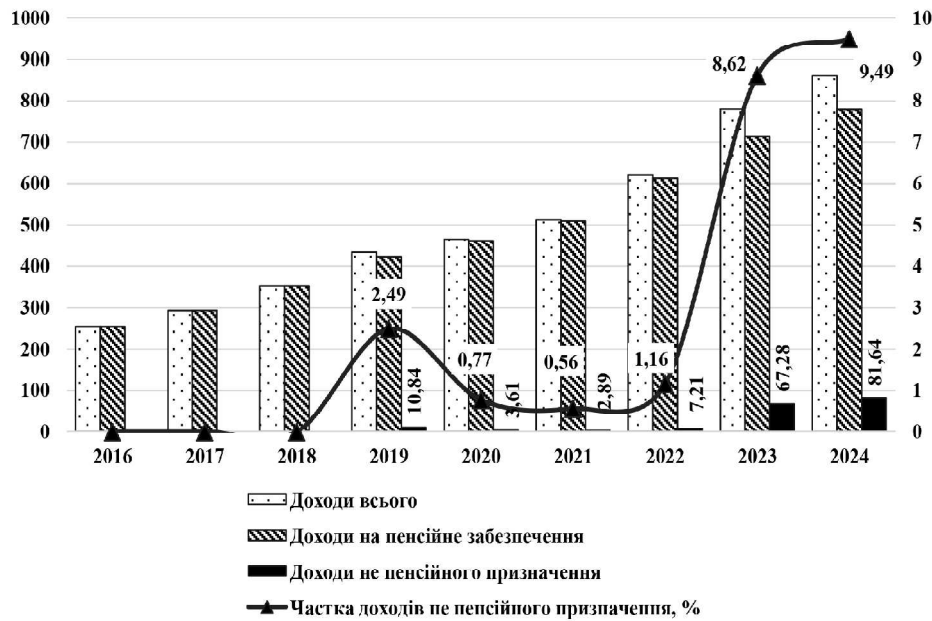


**Рис. 1. Динаміка пенсійних та не пенсійних надходжень у бюджеті Пенсійного фонду України у 2016–2024 рр., млрд грн**

Джерело: побудовано авторами за даними звітності про виконання бюджету Пенсійного фонду України [4].

значення, у 2024 році зріс до 81,6 млрд грн або майже 9,5% від сукупних доходів Фонду (рис. 1).

Тенденцію до концентрації повноважень з надання соціальних трансфертів у Пенсійному фонді України можна характеризувати неоднозначно. З одного боку, це може забезпечити вищу контрольованість та економію бюджетних ресурсів на соціальні виплати, підвищити операційну ефективність опрацювання звернень від громадян, що відповідає тенденціям до підвищення інклюзивності й адресності соціальної політики. Водночас, перекладання на Пенсійний фонд України нестрахових зобов'язань породжує низку системних ризиків, а саме: розмивання страхових принципів функціонування пенсійної системи, що може послаблювати її фінансову стійкість; підвищення ризику непрозорості грошових потоків внаслідок перехресного поєднання страхових та бюджетних функцій у межах однієї інституції; функціональне перевантаження органів Пенсійного фонду України, зниження якості адміністрування основних пенсійних виплат і втрати стратегічної фокусованості на довгостроковій збалансованості пенсійної системи.

Методика оцінювання фінансової збалансованості системи обов'язкового пенсійного страхування, на наш погляд, має базуватись на розмежуванні різних рівнів фінансової рівноваги, які відображають її поточну платоспроможність та ступінь структурної самодостатності. В основу цієї методики доцільно покласти розрахунок 4-х логічно пов'язаних індикаторів, а саме коефіцієнта загальної збалансованості, коефіцієнтів загального та абсолютного самозабезпечення, а також коефіцієнта фінансової автономії, які в сукупності дають можливість комплексно охарактеризувати стан та динаміку фінансової стійкості солідарної пенсійної системи, створюють аналітичну базу для прийняття рішень щодо структурних реформ, спрямованих на забезпечення її довгострокової фінансової збалансованості.

Перший показник відображає загальну фінансову збалансованість системи пенсійного страхування через відношення сукупних доходів Пенсійного фонду Украї-

ни, які мають пенсійне цільове спрямування, до його сукупних витрат на пенсійне забезпечення та адміністрування пенсійних трансфертів. При цьому до складу сукупних доходів доцільно зараховувати власні доходи і трансферти з державного бюджету, за виключенням трансферту на покриття дефіциту коштів Пенсійного фонду. Це виключення має принципове значення, оскільки такий трансферт не має самостійного функціонального призначення й відображає визнання нестачі ресурсів для виконання пенсійних зобов'язань. Натомість, інші трансферти з державного бюджету обумовлені реалізацією окремих напрямів соціальної політики, зокрема щодо надання надбавок, підвищень до основного розміру пенсії, чи функціонування спеціальних пенсійних програм для окремих категорій застрахованих. Незважаючи на те, що доцільність та ефективність цих регуляторних інструментів може бути предметом дискусії, але вони все ж мають зрозуміле соціально-політичне підґрунтя. Розрахунок цього показника визначає реальний баланс фінансових ресурсів у солідарній пенсійній системі без його нівелювання за рахунок технічних бюджетних вливань.

Інший показник визначає незалежність пенсійної системи від зовнішньої бюджетної підтримки та розраховується як відношення її власних доходів до сукупних витрат на пенсійне забезпечення і адміністрування. Цей коефіцієнт (загального самозабезпечення) характеризує, яку частку всіх видатків на надання пенсійних трансфертів пенсійна система здатна профінансувати за рахунок надходжень єдиного соціального внеску та інших власних джерел. Зменшення цього коефіцієнта свідчить про посилення структурного дефіциту бюджету Пенсійного фонду та зростання потреби у бюджетних трансфертах, тоді як його зростання вказує на підвищення самодостатності солідарної пенсійної системи. Цей індикатор особливо інформативний у контексті аналізу довгострокових демографічних та економічних викликів, адже демонструє ступінь відповідності параметрів пенсійної системи її ресурсній базі.

Для оцінювання абсолютної ("чистої") збалансованості пенсійної системи доцільно визначати відношення її власних доходів до витрат, які фінансуються за рахунок цих доходів. Це дає можливість усунути вплив витрат пенсійної системи, які мають соціально-політичне підґрунтя та фінансуються через цільові трансферти з державного бюджету, і зосередитися на внутрішній фінансовій рівновазі страхового механізму. Близьке до одиниці значення цього показника свідчить про гармонізацію обсягів надходжень страхових внесків та страхових зобов'язань, тоді як його зниження може свідчити про наявність внутрішніх диспропорцій.

Коефіцієнт фінансової автономії як значення частки власних доходів у сукупних доходах бюджету Пенсійного фонду, що мають пенсійне призначення, визначає спроможність солідарної пенсійної системи забезпечувати виконання зобов'язань перед застрахованими без фінансової підтримки з бюджету. Чим більш фінансово автономною є пенсійна система, тим вищий рівень її фінансової стійкості в межах страхових принципів функціонування.

Показники табл. 1 свідчать про підвищення фінансової збалансованості за останні роки, яке виявляється через зростання значень усіх запропонованих індикаторів. Внаслідок зростання сукупних доходів Пенсійного фонду України, які надходять на надання пенсійних трансфертів, в поєднанні зі стримуванням росту пенсійних витрат, загальний рівень фінансової збалансованості пенсійної системи у 2018—2021 рр. коливався в межах 89—92%, а з 2022 року фактично дає підстави стверджувати про відповідність її фінансових ресурсів та зобов'язань.

Основний внесок у підвищення рівня фінансової збалансованості пенсійної системи здійснило прискорення зростання власних доходів бюджету Пенсійного фонду, темпи якого перевищували динаміку зростан-

ня трансфертів з державного бюджету та витратів на пенсійне забезпечення й адміністрування практично упродовж всього періоду спостереження. Завдяки цьому рівні фінансової самодостатності (загальний рівень самозабезпечення) та фінансової автономії за період 2016—2024 рр. зросли практично в 1,5 рази, а в останні роки власні доходи солідарної пенсійної системи складають 2/3 її сукупних доходів та забезпечують можливість покриття власним коштом понад 2/3 сукупних витратів на надання пенсійних трансфертів і їх адміністрування. Подібною динамікою відзначається коефіцієнт абсолютного самозабезпечення, значення якого впродовж останніх років тримається на рівні, близькому до 1. Це свідчить про збалансованість власних ресурсів та витрат пенсійної системи у частині покриття власних зобов'язань щодо пенсійного забезпечення.

Логічним завершенням запропонованої методики оцінювання фінансової збалансованості солідарної пенсійної системи є розрахунок її інтегрального індикатора на основі застосування методів ранжування та лінійної нормалізації рангів. Відповідно до результатів експертного оцінювання важливості кожного показника із запропонованого переліку формується сума рангів за кожним із них та середнє значення рангу за формулою:

$$R_j = \frac{\sum_{i=1}^N R_{ij}}{N} \quad (1),$$

де  $N$  — кількість опитаних експертів;  $R_{ij}$  — ранг, присвоєний  $i$ -м експертом за  $j$ -тим показником.

Середнє значення рангу кожного із показників методики відповідно до методу лінійної нормалізації рангів виступає основою для визначення вагових коефіцієнтів розрахунку інтегрального індикатора фінансової збалансованості пенсійної системи:

**Таблиця 1. Динаміка фінансових показників та фінансової збалансованості солідарної пенсійної системи в Україні у 2016—2024 рр., млрд грн**

| Показники                                                                                                                    | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Всього доходів, з них:</b>                                                                                                |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|                                                                                                                              | 255,8  | 293,24 | 353,95 | 434,86 | 466,26 | 512,77 | 620,43 | 780,15 | 860,67 |
| Доходи на пенсійне забезпечення, з них:                                                                                      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|                                                                                                                              | 255,8  | 293,24 | 353,95 | 424,02 | 462,65 | 509,88 | 613,22 | 712,87 | 779,03 |
| Власні доходи                                                                                                                |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|                                                                                                                              | 111,71 | 158,91 | 202,08 | 241,75 | 281,75 | 334,19 | 403,94 | 463,12 | 530,86 |
| Кошти державного бюджету на забезпечення виплати пенсій, надбавок, підвищень до пенсій, покриття дефіциту коштів ПФУ, з них: |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|                                                                                                                              | 142,59 | 133,46 | 150,09 | 181,77 | 180,74 | 174,74 | 209,28 | 249,75 | 248,17 |
| Трансферт на покриття дефіциту                                                                                               |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|                                                                                                                              | 84,84  | 56,1   | 32,14  | 40,01  | 34,41  | 23,9   | 29,87  | 26,51  | 0,00   |
| <b>Витатки на пенсійне забезпечення та адміністрування, з них:</b>                                                           |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|                                                                                                                              | 253,45 | 291,47 | 358,60 | 425,10 | 475,74 | 518,06 | 582,84 | 673,81 | 780,42 |
| Витатки за рахунок власних доходів                                                                                           |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|                                                                                                                              | 202,1  | 226,68 | 259,17 | 303,11 | 329,5  | 367,21 | 403,45 | 450,57 | 533,67 |
| <b>Рівень збалансованості загальний (<math>P_{zz}</math>), %</b>                                                             |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|                                                                                                                              | 66,86  | 81,06  | 89,24  | 90,22  | 89,98  | 93,62  | 100,09 | 101,86 | 99,82  |
| <b>Рівень самозабезпечення загальний (<math>P_{cz}</math>), %</b>                                                            |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|                                                                                                                              | 44,08  | 54,52  | 56,35  | 56,87  | 59,22  | 64,51  | 69,31  | 68,73  | 68,02  |
| <b>Рівень самозабезпечення власних витратків (<math>P_{cvo}</math>), %</b>                                                   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|                                                                                                                              | 55,27  | 70,10  | 77,97  | 79,76  | 85,51  | 91,01  | 100,12 | 102,79 | 99,47  |
| <b>Рівень фінансової автономії (<math>P_{fo}</math>), %</b>                                                                  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|                                                                                                                              | 43,67  | 54,19  | 57,09  | 57,01  | 60,90  | 65,54  | 65,87  | 64,97  | 68,14  |

Джерело: побудовано авторами за даними звітності про виконання бюджету Пенсійного фонду України [4].

**Таблиця 2. Розрахунок вагових коефіцієнтів інтегрального індикатора фінансової збалансованості пенсійної системи за методом лінійної нормалізації рангів**

| Показник            | Значення рангу, присвоєне експертом<br>(де 4 – найвищий ранг, 1 – найнижчий ранг) |    |     |    |   | Середнє<br>значення<br>рангу $R_j$ | Ваговий<br>коефіцієнт<br>показника $W_j$ |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----|-----|----|---|------------------------------------|------------------------------------------|
|                     | I                                                                                 | II | III | IV | V |                                    |                                          |
| $P_{sz}$            | 1                                                                                 | 1  | 2   | 2  | 3 | 1,8                                | 0,18                                     |
| $P_{cz}$            | 3                                                                                 | 2  | 4   | 3  | 4 | 3,2                                | 0,32                                     |
| $P_{свд}$           | 4                                                                                 | 4  | 3   | 4  | 2 | 3,4                                | 0,34                                     |
| $P_{фа}$            | 2                                                                                 | 3  | 1   | 1  | 1 | 1,6                                | 0,16                                     |
| Сума значень рангів |                                                                                   |    |     |    |   | 10,0                               | 1,0                                      |

Джерело: побудовано авторами самостійно.

$$W_j = \frac{R_j}{\sum_{i=1}^j R_j} \quad (2),$$

Результати експертного опитування, визначення вагових коефіцієнтів для показників запропонованої нами методики розрахунку інтегрального індикатора фінансової збалансованості представлені у табл. 2.

Розрахунок інтегрального індикатора фінансової збалансованості пенсійної системи здійснюється методом простого адитивного зважування за формулою:

$$I_{FB} = \sum I_j \times W_j \quad (3),$$

де  $I_j$  та  $W_j$  — відповідно, значення та ваговий коефіцієнт  $j$ -го показника фінансової збалансованості пенсійної системи (табл. 3).

**Таблиця 3. Розрахунок інтегрального індикатора фінансової збалансованості пенсійної системи за методом простого адитивного зважування**

| Показник  | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| $P_{sz}$  | 12,035 | 14,591 | 16,063 | 16,240 | 16,196 | 16,852 | 18,016 | 18,335 | 17,968 |
| $P_{cz}$  | 14,106 | 17,446 | 18,032 | 18,198 | 18,950 | 20,643 | 22,179 | 21,994 | 21,766 |
| $P_{свд}$ | 18,792 | 23,834 | 26,510 | 27,118 | 29,073 | 30,943 | 34,041 | 34,949 | 33,820 |
| $P_{фа}$  | 6,987  | 8,670  | 9,134  | 9,122  | 9,744  | 10,486 | 10,539 | 10,395 | 10,902 |
| $I_{FB}$  | 51,919 | 64,542 | 69,739 | 70,678 | 73,964 | 78,925 | 84,775 | 85,672 | 84,456 |

Джерело: побудовано автором самостійно.

Проведені розрахунки свідчать про поступальне підвищення фінансової збалансованості солідарної пенсійної системи, що підтверджується динамікою відповідного інтегрального індикатора. Після періоду динамічного зростання, в останні роки внаслідок вирівнювання темпів росту власних доходів та видатків пенсійної системи значення цього індикатора стабілізувалось в межах 84,5—85,5, що свідчить про достатньо високий рівень фінансової збалансованості. Разом з тим, аналіз причинно-наслідкових зв'язків зростання інтегрального індикатора фінансової збалансованості пенсійної системи дає підстави стверджувати про його, певною мірою, штучний характер, що підтверджують такі аргументи:

— по-перше, прискорений приріст власних доходів солідарної пенсійної системи від сплати єдиного соціального внеску зумовлений не розширенням економічної активності й зростанням загального рівня оплати праці (оскільки в умовах війни економіка України зазнала різкого спаду, який у 2022 році склав 28,8% [9], з подальшим невисоким компенсаційним відновленням), а форсованим нарощуванням видатків держави на оборону та безпеку, значна частина яких була спрямована на оплату праці військових. Із завершенням повномасштабної війни вплив цього чинника на зро-

стання власних доходів пенсійної системи буде нівельовано. Водночас, дотепер не вирішеною залишається проблема бюджетних втрат від неофіційної зайнятості та зарплат у конвертах для тих, хто офіційно отримує мінімальну ставку. За результатами тематичних досліджень [7], обсяги тінювих виплат у 2025 році оцінювались на рівні 280—540 млрд грн, що зумовлює фіскальні втрати у розмірі 140—280 млрд грн. Враховуючи те, що у ПДФО та ЄСВ єдина база нарахування, а розподіл фіскального навантаження на фонд оплати праці, фактично, пропорційний, то втрати власних доходів від тінювої економіки можна оцінювати на рівні 60—120 млрд грн щорічно;

— по-друге, стримування росту пенсійних витрат в умовах воєнного періоду та зумовленого воєнними шоками фіскального розриву. Після здійсненого у 2022 році трьохетапного підвищення мінімального розміру пенсії сумарно на 8,2% (що стало можливим завдяки значним обсягам грантової підтримки України з боку міжнародних донорів), у 2023 році через скорочення фінансової допомоги уряд змушений був "заморозити" розміри прожиткового мінімуму для осіб, які втратили працездатність та, відповідно, мінімальної пенсійної виплати на рівні попереднього року. При цьому, сумарна інфляція за 2022—2023 рр. становила 33,0%. Навіть з урахуванням періодичних підвищень, розміри пенсійних виплат в перерахунок частини пенсіонерів коливаються в діапазоні, який не значно перевищує офіційні розміри прожиткового мінімуму для непрацездатних (які є об'єктом критики через їхню нереалістичність та відірваність від економічних реалій). Солідарна пенсійна система гарантує низькі стандарти матеріального забезпечення, узгоджуючи їх не з реальною потребою у коштах на забезпечення гідного рівня життя для працездатних, а з наявними фінансовими можливостями Пенсійного фонду України щодо виплати пенсій. Нанаш погляд, саме у цьому криються причини забезпечення високих показників фінансової збалансованості пенсійної системи.

Для оцінювання впливу пенсійних трансфертів на показники державного бюджету звернемо увагу на дані рис. 2. Порівняння трансфертів Державного бюджету України на соціальний захист пенсіонерів (представлені бюджетною програмою фінансового забезпечення виплати пенсій, надбавок та підвищень до пенсій, призначених за пенсійними програмами, а також покриття дефіциту коштів Пенсійного фонду) з розмірами дефіциту бюджету визначає їх внесок у порушення фінансової рівноваги, структурну конфігурацію бюджетної системи. У теоретичному контексті індикатор свідчить, якою мірою бюджетний дефіцит корелює з необхідністю фінансування пенсійних трансфертів. За пер-

іод 2016—2024 рр. співвідношення пенсійних трансфертів до дефіциту державного бюджету демонструє значну варіативність, що вказує на зміну ролі пенсійної системи у формуванні фіскального дисбалансу. Зокрема, у 2016—2019 рр. обсяги трансфертів на пенсійне забезпечення у 2,1—2,9 рази перевищували показники дефіциту державного бюджету, що дає підстави характеризувати їх як один із системоутворюючих чинників формування бюджетного дисбалансу. Фактично, при забезпеченні фінансової самодостатності солідарної пенсійної системи у цих роках можна було б не тільки уникнути дефіциту державного бюджету, але й спрямувати значний ресурс на фінансування інших напрямів соціального та економічного розвитку країни.

У 2020—2021 рр. попри збільшення пенсійних трансфертів в абсолютному вимірі на фоні прискореного зростання інших видатків державного бюджету та більш повільного нарощування дохідної бази внесок фінансових "вливань" до Пенсійного фонду України у формування бюджетної незбалансованості значно знизився. Проте, подібно до попередніх років, при функціонуванні пенсійної системи виключно на страхових принципах обсяг дефіциту державного бюджету у цьому періоді можна було б мінімізувати. Натомість, з початком масштабної війни в Україні пенсійні трансферти до Пенсійного фонду України втратили статус головного чинника формування дефіциту бюджету, поступившись іншим напрямом спрямування бюджетних ресурсів, насамперед, воєнного характеру. Але в абсолютному вимірі обсяг трансфертів державного бюджету на пенсійне забезпечення зріс в 1,4 рази. Тобто, і в сучасних умовах пенсійні трансферти продовжують здійснювати вагомий тиск на видатки державного бюджету та формувати його дефіцит.

Інше аналітичне тлумачення має показник співвідношення трансфертів на пенсійне забезпечення з державного бюджету до його власних доходів, який демонструє ступінь відволікання дохідної бази бюджету на фінансову підтримку солідарної пенсійної системи. У теоретичному сенсі цей показник характеризує рівень ресурсної напруги бюджету,

оскільки чим вищою є питома вага пенсійних трансфертів у відношенні до власних доходів державного бюджету, тим більший обсяг бюджетних ресурсів не може бути спрямованим на фінансування інших публічних функцій, зокрема розвиток інфраструктури, соціальної сфери тощо. Також враховуючи "жорсткість" видатків на пенсійне забезпечення, які не можуть бути радикально переглянуті при виникненні проблем із формуванням бюджетних доходів, зростання цього показника означає обмеження маневреності бюджету.

При оцінюванні динаміки показника відволікання власних доходів для забезпечення об'єктивності висновків необхідно також усунути вплив форс-мажорних чинників. З початком повномасштабної війни спостерігаються значні зміни в об'ємно-структурних параметрах державного бюджету із радикальним зростанням ролі трансфертних надходжень від міжнародних партнерів у перші роки бойових дій із подальшим зменшенням обсягів фінансової допомоги. Для виключення впливу цього чинника до розрахунку взято лише власні, а не сукупні доходи бюджету. Незважаючи на коливання, загальна тенденція цього показника свідчить про поступове зниження ролі трансфертів та відповідне посилення значення страхових надходжень у фінансуванні пенсійних трансфертів. Хоча за 2016—2024 рр. він знизився у 2,3 рази до 10,5%, дотепер кожна десята гривня мобілізованих до державного бюджету власних доходів надходить на фінансове забезпечення пенсійних трансфертів, що свідчить про збереження структурної потреби у трансфертній допомозі для підтримання функціональності солідарної пенсійної системи.

Початок масштабної війни у 2022 році призвів до радикального зростання видатків держави на оборону та безпеку, на фоні чого питома вага не пов'язаних із воєнною функцією видатків суттєво знизилась. Ігнорування цього факту в оцінюванні впливу трансфертів на пенсійне забезпечення з державного бюджету на систему публічних фінансів неможливе. Враховуючи цей аспект, структурний вплив цих



**Рис. 2. Показники впливу пенсійних трансфертів на параметри Державного бюджету України у 2016—2024 рр.**

Джерело: побудовано за [5].

трансфертів на розподіл бюджетних ресурсів більш об'єктивно відображає показник їх питомої ваги у цивільних видатках державного бюджету. Значення цього показника характеризує ступінь пріоритетності пенсійних витрат у системі видатків бюджету, а також рівень їх конкуренції з іншими напрямками використання бюджетних ресурсів. Зростання цього показника підсилює ефект "витіснення" інших суспільно важливих бюджетних програм, які не можуть бути належним чином профінансовані через необхідність спрямування коштів на забезпечення функціональної спроможності пенсійної системи.

Дані рис. 2 демонструють, що у 2016—2024 рр. спостерігалась слабо виражена тенденція до зниження питомої

ваги видатків на пенсійне забезпечення у структурі цивільних видатків державного бюджету, що стало наслідком як поступового покращення фінансової автономії солідарної пенсійної системи, так і заходів зі стримування росту витрат держави на пенсійне забезпечення. Втім доводиться визнати, що через фінансову незбалансованість нереформованої солідарної пенсійної системи та збереження громіздкого механізму доплат і підвищень до пенсійних виплат, державний бюджет відволікає на ці потреби обсяг ресурсів, який порівняний з показниками фінансування інших функцій держави. Зокрема, у 2024 році обсяг перерахованих з бюджету коштів на потреби пенсійного забезпечення (274,7 млрд грн) був порівняний із сукупним обсягом фінансування з державного бюджету усіх складових соціальної сфери (освіта, охорона здоров'я, духовно-культурний розвиток — 282,4 млрд грн сумарно), а також в 1,7 рази перевищував фінансування економічної діяльності та в 1,5 рази сукупний обсяг міжбюджетних трансфертів до усіх місцевих бюджетів України. Отож, неспроможність держави забезпечити фінансову самостійність солідарної пенсійної системи обмежує можливості щодо фінансування з бюджету інших важливих напрямів соціального та економічного розвитку країни, безпосередньо впливає на конфігурацію, гнучкість та стійкість системи публічних фінансів загалом.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Проведене дослідження дає підстави сформулювати наступні висновки:

— умовами ефективності функціонування солідарної системи пенсійного страхування є забезпечення її інституційної та фінансової збалансованості. Щодо фінансової збалансованості, то вона визначається не тільки співвідношенням між доходами та видатками пенсійної системи, але також ступенем фінансової автономії, самодостатності та рівнем її залежності від бюджетної підтримки. Це визначає необхідність застосування комплексного підходу до її оцінювання з урахування поточної платоспроможності солідарної пенсійної системи, а також структурних характеристик її функціонування;

— для об'єктивного оцінювання фінансової збалансованості солідарної пенсійної системи розроблено відповідну методику із застосуванням системи взаємопов'язаних індикаторів, які охоплюють коефіцієнт загальної фінансової збалансованості, коефіцієнти загального та абсолютного самозабезпечення, а також коефіцієнт фінансової автономії з подальшим їхнім агрегуванням в інтегральний індикатор фінансової збалансованості на основі методу адитивного зважування нормалізованих значень факторних показників з урахуванням їхньої вагової значущості. Застосування цієї методики забезпечує диференційоване оцінювання різних рівнів фінансової рівноваги солідарної пенсійної системи, дає можливість виявити структурні диспропорції у формуванні її ресурсної бази та визначити ступінь відповідності між страхо-

вими зобов'язаннями і власними фінансовими можливостями;

— результати проведених розрахунків свідчать про поступове підвищення фінансової збалансованості солідарної пенсійної системи України упродовж 2016—2024 років, яке проявляється у зростанні всіх ключових індикаторів та відповідного інтегрального показника. Основним чинником такої динаміки стало прискорене зростання власних доходів Пенсійного фонду України, що сприяло підвищенню рівня його фінансової автономії та зменшенню відносної залежності від трансфертів з державного бюджету. Однак досягнутий рівень фінансової збалансованості солідарної пенсійної системи має значною мірою обмежений характер, обумовлений специфічними умовами воєнного періоду, зокрема збільшенням надходжень єдиного соціального внеску за рахунок розширення державних витрат на оборону, а також стримуванням темпів зростання пенсійних виплат. Це свідчить про наявність прихованих ризиків погіршення фінансового стану пенсійної системи у довгостроковій перспективі;

— незважаючи на підвищення фінансової збалансованості солідарної пенсійної системи, її структурна залежність від бюджетної підтримки дотепер зберігається, що обумовлює її вагомий вплив на параметри державного бюджету. При зниженні питомої ваги бюджетних трансфертів у фінансуванні пенсійних виплат їхні абсолютні обсяги залишаються значними і створюють суттєвий фіскальний тиск на бюджетну систему. Наслідком цього є відволікання значної частини ресурсів державного бюджету від фінансування інших суспільно важливих функцій, обмеження маневреності бюджетної політики та зниження загальної стійкості системи публічних фінансів. Водночас концентрація у Пенсійного фонду України функцій адміністрування соціальних трансфертів, не пов'язаних безпосередньо з пенсійним страхуванням, створює додаткові ризики розмивання страхових принципів його функціонування та зниження прозорості фінансових потоків.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають в обґрунтуванні ефективних заходів із забезпечення довгострокової фінансової збалансованості солідарної пенсійної системи, потребує комплексних структурних реформ, спрямованих на розширення бази страхових надходжень, детінізацію ринку праці, підвищення рівня фінансової автономії та зменшення залежності від бюджетних трансфертів, що також матиме позитивний вплив на зміцнення фінансової стійкості системи публічних фінансів України в цілому.

### Література:

1. Башуцький Р. Б. Соціально-економічна ефективність національної пенсійної системи: дис. ... д-ра філософії: 051 "Економіка" / Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2026. 270 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/4049c99d-f4b9-4ea8-8660-824061a1f8f9>
2. Вовчак О. Д., Гальків Л. І., Кулініч Т. В., Жайворонок І. Р. Формування фінансово стабільної пенс-



ійної системи в Україні: виклики, передумови, критерії, заходи. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. Vol. 4 (35). P. 367—373. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.-222411>

3. Демченко К. Аналіз стійкості пенсійної системи. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2018. № 1 (24). С. 31—39. URL: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2018/1/5.pdf>

4. Звіти про виконання бюджету Пенсійного фонду України. URL: <https://www.pfu.gov.ua/byudzheth/zvit-pro-vykonannya-byudzhetu-pensijnogo-fondu-ukrayiny/>

5. Звітність про виконання державного та місцевих бюджетів. Державний веб-портал бюджету для громадян OpenBudget.gov.ua. URL: <https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes>

6. Кондрат І., Ярошевич Н., Калайтан Т., Якимів А. Оцінювання довгострокової стійкості пенсійної системи України та перспективи її розвитку. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 1 (42). P. 226—239. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3615>

7. Найбільші схеми тіньової економіки в Україні: втрати бюджету та тенденції 2025 року. URL: <https://agroreview.com/content/najbilshi-shemy-tinovoyi-ekonomiky-ukrayini/>

8. Толуб'як В. С., Горин В. П. Зарубіжний досвід пенсійних реформ: уроки та висновки для України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 765—771. URL: <https://dSPACE.wunu.edu.ua/items/afef92ff-27c3-4469-8f15-ef4b0ae23a7a>

9. Трекер економіки України під час війни. Центр економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>

#### References:

1. Bashutskyi, R.B. (2026), "Socio-economic efficiency of the national pension system", Ph.D. Thesis, Economy, West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine, available at: <https://dSPACE.wunu.edu.ua/items/4049c99d-f4b9-4ea8-8660-824061a1f8f9> (Accessed 26 February 2026).

2. Vovchak, O.D. Halkiv, L.I. Kulinich, T.V. and Zhaivoronok, I.R. (2021), "Formation of a financially stable pension system in Ukraine: challenges, prerequisites, criteria, measures", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 4/35, pp. 367—373. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.222411>.

3. Demchenko, K. (2018), "Analysis of pension system sustainability", *Yevropeyskyi vektor ekonomichnoho rozvytku*, vol. 1/24, pp. 31—39, available at: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2018/1/5.pdf> (Accessed 26 February 2026).

4. Pension Fund of Ukraine (2026), "Reports on implementation of the Pension Fund of Ukraine budget", available at: <https://www.pfu.gov.ua/byudzheth/zvit-pro-vykonannya-byudzhetu-pensijnogo-fondu-ukrayiny/> (Accessed 26 February 2026).

5. OpenBudget (2026), "Reporting on implementation of the state and local budgets", available at: <https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes> (Accessed 26 February 2026).

6. Kondrat, I. Yaroshevych, N. Kalaitan, T. and Yakymiv, A. (2022), "Assessment of long-term sustainability of the pension system of Ukraine and prospects for its development", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 1/42, pp. 226—239. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.-2022.3615>.

7. AgroReview (2025), "The largest shadow economy schemes in Ukraine: budget losses and trends in 2025", available at: <https://agroreview.com/content/najbilshi-shemy-tinovoyi-ekonomiky-ukrayini/> (Accessed 26 February 2026).

8. Tolubiyak, V.S. and Horyn, V.P. (2016), "Foreign experience of pension reforms: lessons and conclusions for Ukraine", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 10, pp. 765—771, available at: <https://dSPACE.wunu.edu.ua/items/afef92ff-27c3-4469-8f15-ef4b0ae23a7a> (Accessed 26 February 2026).

9. Centre for Economic Strategy (2026), "Ukraine's economy tracker during the war", available at: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (Accessed 26 February 2026).

*Отримано редакцією журналу / Received: 26. 02.26*

*Професійно рецензовано / Revised: 04. 03.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26*

<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](mailto:economy_2008@ukr.net)

viber: +38 050 3820663

Г. М. Джупіна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та аграрної економіки,  
Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і природокористування  
України "Ніжинський агротехнічний інститут"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8812-294X>

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>

В. П. Стадник,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту, Відокремлений підрозділ Національного університету  
біоресурсів і природокористування України "Ніжинський агротехнологічний інститут"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3154-3983>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.177

# КОМАНДНА ВЗАЄМОДІЯ ЯК ФАКТОР РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

H. Dzhupina,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management and Agrarian Economics,

Separated Subdivision National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine "Nizhyn Agrotechnical Institute"

V. Nahorny,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics,

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

V. Stadnyk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management,

A separate division of National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine of the "Nizhyn Agrotechnical Institute"

## TEAM INTERACTION AS A FACTOR OF THE EFFECTIVENESS OF MARKETING ACTIVITIES IN AN AGRICULTURAL ENTERPRISE

**Актуальність дослідження зумовлена тим, що одним із базових чинників, які визначають успішність діяльності з вивчення ринку, формування попиту та просування аграрної продукції, є результативність командної взаємодії працівників аграрного підприємства. Водночас практичний стан такої взаємодії в багатьох аграрних підприємствах України малого та середнього рівня залишається недостатньо налагодженим. Відтак, метою даної статті є аналіз впливу командної взаємодії на ефективність маркетингової діяльності аграрного підприємства через дію ключових механізмів, що сприяють підвищенню результативності командної роботи у маркетинговому процесі. Автори звертають увагу на той факт, що командна взаємодія забезпечує системний обмін інформацією, узгодження дій підрозділів, своєчасне реагування на ринкові зміни та здатність підприємства задовольняти потреби споживачів. Специфічним є те, що наявні типи такої взаємодії мають ситуаційно зумовлений вплив на маркетингову результативність, зокрема визначається характером управлінського завдання, рівнем невизначеності ринку, масштабом діяльності підприємства та стратегічними цілями його розвитку. Зроблено висновок,**

що основою результативності маркетингової діяльності аграрного підприємства є якісне лавірування між типами організаційної взаємодії. Слід враховувати, що функціональна взаємодія підвищує оперативність маркетингових рішень і узгодженість дій підрозділів; крос-функціональна дозволяє синхронізувати виробничі та маркетингові плани, оптимізувати логістику та підвищити точність прогнозування; проектна взаємодія сприяє швидкому впровадженню інновацій і реалізації стратегічних проектів; мережева взаємодія забезпечує ефективну інтеграцію у ланцюги доданої вартості, стабільність контрактних відносин та розширення каналів збуту; стратегічна інтегрована взаємодія формує довгострокову конкурентну перевагу та зміцнює бренд на внутрішньому і зовнішньому ринках.

*The relevance of the study lies in the fact that one of the fundamental factors determining the effectiveness of market research activities, demand formation, and the promotion of agricultural products is the efficiency of team interaction among employees of an agricultural enterprise. At the same time, the practical state of such interaction in many small and medium-sized agricultural enterprises in Ukraine remains insufficiently developed. Therefore, the aim of this article is to analyze the impact of team interaction on the effectiveness of an agricultural enterprise's marketing activities through the action of key mechanisms that enhance teamwork productivity in the marketing process. The authors emphasize that team interaction ensures a systematic exchange of information, alignment of departmental actions, timely response to market changes, and the enterprise's ability to meet consumer needs. A specific feature is that the existing types of such interaction-functional, cross-functional, project-based, network, and strategically integrated-have a situationally determined impact on marketing performance. In particular, their effect depends on the nature of the managerial task, the level of market uncertainty, the scale of the enterprise's operations, and the strategic goals of its development. It is concluded that the foundation of effective marketing activities in an agricultural enterprise lies in skillfully balancing between different types of organizational interaction. It should be noted that functional interaction enhances the operational efficiency of marketing decisions and the coordination of departmental actions; cross-functional interaction enables synchronization of production and marketing plans, optimization of logistics, and improved forecasting accuracy; project-based interaction facilitates rapid implementation of innovations and strategic projects; network interaction ensures effective integration into value chains, stability of contractual relations, and expansion of distribution channels; and strategically integrated interaction creates long-term competitive advantage and strengthens the brand in both domestic and international markets.*

*Ключові слова: командна взаємодія, маркетингова діяльність, аграрне підприємство, ефективність управління, результативність маркетингу, внутрішні комунікації, організаційна культура, командна робота, стратегічне управління, аграрний сектор, конкурентоспроможність, управління персоналом, синергія, маркетинг агробізнесу.*

*Key words: team interaction, marketing activities, agricultural enterprise, management effectiveness, marketing performance, internal communications, organizational culture, teamwork, strategic management, agricultural sector, competitiveness, human resource management, synergy, agribusiness marketing.*

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

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору України питання підвищення результативності маркетингової діяльності аграрних підприємств набуває особливої актуальності.

Це зумовлено, по-перше, тим, що сучасні аграрні підприємства функціонують в умовах воєнного стану, загального скорочення внутрішнього ринку споживан-

ня і доступних ресурсів. За аналітичними даними Київської школи економіки, лише у 2022 році це спричинило прямі збитки обсягом 6,6 млрд дол. США [4]. За даними оперативної оцінки збитків та потреб (RDNA5), підготовленої групою Світового банку, Європейською комісією та Організацією Об'єднаних Націй, у наступні роки ці збитки продовжували зростати. Зокрема, на початок 2026 р. їх обсяг перевищив 195 млрд дол. США [5].

По-друге, діяльність аграрних підприємств здійснюється в умовах високої конкуренції із закордонними

виробниками не лише на експортних ринках, а й на внутрішньому ринку. Так, за даними Державної митної служби, у 2025 році в Україну з Польщі, Туреччини, Німеччини, Італії та інших країн було імпортовано агропродукції (зокрема підготовлених продуктів, фруктів, овочів, м'яса) на суму 9,12 млрд дол. США, що на 13 % більше, ніж у 2024 році, коли імпорт агропродовольчої продукції становив 8,08 млрд дол. США [6].

Додатково значущість маркетингової діяльності аграрних підприємств посилюється прискоренням змін ринкового середовища, яке характеризується коливаннями попиту й пропозиції, сезонністю виробництва, впливом кліматичних чинників, нестабільністю цін на сировину та готову продукцію, а також змінами державного регулювання, тарифної політики й системи субсидування.

У цьому контексті автори наголошують, що одним із базових чинників, які визначають результативність діяльності з вивчення ринку, формування попиту та просування аграрної продукції, є ефективність командної взаємодії працівників аграрного підприємства, оскільки саме вона забезпечує належну координацію дій, продуктивний обмін знаннями й досвідом та оперативне прийняття стратегічних рішень.

Водночас практичний стан такої взаємодії в багатьох аграрних підприємствах України залишається недостатньо налагодженим. Зокрема, спостерігається фрагментація комунікацій — нестача системного обміну інформацією між підрозділами, розриви в передаванні даних і відсутність узгоджених каналів взаємодії; нерівномірний розподіл ролей у командах; обмежене використання колективного досвіду. У сукупності це створює додаткові бар'єри для реалізації ефективних маркетингових стратегій.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Зауважимо, що особливості та проблеми командної взаємодії в маркетинговій діяльності аграрного підприємства активно вивчаються такими науковцями, як Мовчанюк А. [6], Тарасюк А.В. [7], Багорка М.О., Кадирус І.Г. [2]. Вони системно розглядають ключові аспекти командної взаємодії, зокрема: характер взаємодії й комунікаційних моделей між структурними підрозділами аграрних підприємств у контексті маркетингової діяльності; механізми підвищення ефективності взаємодії команд, що включають інтегрований підхід до управління знаннями, формалізацію процесів обміну інформацією та побудову крос-функціональних робочих груп. Ці наукові праці підтверджують, що висока якість командної взаємодії є одним із визначальних чинників результативності маркетингової діяльності аграрних підприємств. Лагодієнко В.В. [3] також зазначає, що це обумовлено її здатністю забезпечувати спрямованість на інновації та адаптацію до динамічного ринкового середовища.

Водночас саме роль командної взаємодії як фактора результативності маркетингової діяльності аграрного підприємства досі не знайшла достатнього висвітлення у науковій літературі, що свідчить про необхідність подальшого дослідження цього аспекту.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є аналіз впливу командної взаємодії на ефективність маркетингової діяльності аграрного підприємства через дію ключових механізмів, що сприяють підвищенню результативності командної роботи у маркетинговому процесі.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У межах дослідження автори наголошують на значущості командного менеджменту в маркетинговій діяльності аграрного підприємства. Як зазначає А. Грішнова, цей напрям формує в маркетингу та інших сферах діяльності "командну взаємодію" [1]. Ми повністю поділяємо таку позицію, оскільки йдеться про забезпечення організованої спільної діяльності працівників різних функціональних підрозділів підприємства, спрямованої на координацію дій, обмін знаннями й досвідом, узгодження ролей і обов'язків, а також спільне прийняття управлінських рішень задля досягнення визначених цілей. При цьому саме в контексті маркетингової діяльності аграрного підприємства категорія командної взаємодії позначає організаційні явища, що:

- забезпечують ефективне управління (а саме планування, розробку та реалізацію маркетингових стратегій). Йдеться про таку скоординованість роботи команди, яка дає змогу системно враховувати всі аспекти ринку, потреби клієнтів і внутрішні ресурси підприємства, уникати дублювання функцій та забезпечувати узгоджене впровадження маркетингових заходів;

- сприяють швидкому реагуванню на зміни ринкового середовища. Мається на увазі налагоджена внутрішня комунікація між членами команди, постійний обмін інформацією та колективне прийняття рішень, що дозволяють оперативно адаптувати маркетингові дії до коливань попиту й пропозиції, сезонних чинників, цінових змін або нових регуляторних вимог;

- оптимізують використання ресурсів і впровадженню інноваційних рішень. Йдеться про такий рівень командної взаємодії (в межах організаційної культури), що безпосередньо впливає на результативність управління підприємством аграрного сектору, оскільки забезпечує об'єднання знань, досвіду та компетенцій різних підрозділів, раціональний розподіл матеріальних і фінансових ресурсів, а також ефективну інтеграцію сучасних маркетингових інструментів і технологій у діяльність підприємства.

Враховуючи, що "командна взаємодія" є основою маркетингової діяльності аграрного підприємства, вона безпосередньо формує її результативність (див. рис. 1). Зауважимо, що для досягнення високої результативності маркетинг аграрного підприємства має не лише охоплювати повний комплекс заходів — від аналізу ринку та просування продукції до формування попиту й забезпечення прибутковості, — а й забезпечувати ефективну внутрішню координацію відповідних процесів. Визначальне значення при цьому має саме командна взаємодія в межах кожного маркетингового процесу, оскільки вона формує результативність через [2—4]:

1. Системний інформаційний обмін.
2. Узгодження цільових дій підрозділів.
3. Своєчасне реагування на ринкові зміни.

4. Посилення здатності підприємства задовольняти потреби споживачів.

Зазначимо, що існує кілька типів командної взаємодії (функціональна, крос-функціональна, проєктна, стратегічна тощо), однак їх вплив на результативність маркетингової діяльності ситуативно зумовлений, що проілюстровано за даними табл. 1.

Результативність маркетингу за конкретного типу командної взаємодії залежить від:

— характеру управлінського завдання (різні управлінські завдання потребують різного рівня інтеграції підрозділів);

— рівня невизначеності ринкового середовища (ступінь невизначеності ринкового середовища впливає на глибину взаємодії);

— масштабів діяльності підприємства (масштаб і складність маркетингових процесів визначають формат командної роботи);

— стратегічних цілей його розвитку (горизонти планування та пріоритети діяльності обмежують напрямки командної роботи).

| Явища, що визначають взаємодію                          | Типи організаційних явищ, що формують командну взаємодію                                           |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                         | 1. Координованість робота команди                                                                  | 2. Комунікація між членами команди, обмін інформацією та колективне прийняття рішень.                                                                 | 3. Рівень взаємодії команди (процес координації дій, обміну інформацією, знаннями, досвідом і ресурсами)                                    |
| Специфіка прояву явища →                                | Дозволяє враховувати всі аспекти ринку, потреби клієнтів та внутрішні ресурси підприємства.        | Дозволяють оперативно адаптувати маркетингові дії до коливань попиту та пропозиції, сезонних особливостей, цінкових змін або нових регуляторних вимог | Дозволяє налагодити взаємодію підрозділів, раціонально розподіляти ресурси, інтегрувати маркетингові інструменти та технології в діяльність |
| Зона впливу →                                           | Зона планування, розробки та реалізації маркетингових стратегій                                    | Зона формування можливостей реагувати на зміни ринкового середовища.                                                                                  | Зона використання ресурсів і впровадження інноваційних рішень                                                                               |
| Результат, що скеровується дією конкретних механізмів → | Підвищення узгодженості дій підрозділів, зменшення ризику помилок, ефективне використання ресурсів | Підвищення гнучкості маркетингових заходів, своєчасне реагування на ринкові виклики                                                                   | Підвищення ефективності ресурсів, впровадження інновацій, для покращення здатності аграрного підприємства задовольняти потреби споживачів   |

**Рис. 1. Організаційні явища, що визначають специфіку командної взаємодії у контексті маркетингової діяльності аграрного підприємства**

Джерело: сформовано на основі [2—4].

**Таблиця 1. Ролі різних типів командної взаємодії як визначального чинника формування загальної результативності маркетингу аграрного підприємства**

| Тип взаємодії                     | Специфіка ситуативного впливу командної взаємодії                      |                                                                                     |                                                                                           | Роль у формуванні загальної результативності маркетингової діяльності                                                                         |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                   | Формування                                                             | Фокус                                                                               | Характер прояву                                                                           |                                                                                                                                               |
| Функціональна взаємодія           | В межах маркетингового відділу                                         | На розроблення рекламних кампаній, аналіз ринку, планування збуту                   | Для малих і середніх аграрних підприємств                                                 | Оперативність маркетингових рішень, узгодженість комунікацій, результативність збутових заходів                                               |
| Крос-функціональна взаємодія      | У межах спільної роботи маркетологів, агрономів, фінансистів, логістів | На узгодження виробничих обсягів із прогнозами попиту                               | Для підприємств, що здійснюють експортну діяльність або працюють у періоди сезонного піка | Мінімізація втрат від дисбалансу між виробництвом і збутом; підвищення точності прогнозування; оптимізація витрат і збільшення маржинальності |
| Проектна взаємодія                | Під конкретні стратегічні завдання                                     | На реалізацію інноваційних або інвестиційних проєктів                               | Для аграрних підприємств, що впроваджують інновації та диверсифікують діяльність          | Концентрація ресурсів для досягнення стратегічного результату; прискорення впровадження інновацій;                                            |
| Мережева взаємодія                | У межах співробітництва та інтеграції                                  | На зовнішніх стейкхолдерів (постачальників, трейдерів, переробних підприємств тощо) | Для аграрних кластерів, кооперативів, суб'єктів, інтегрованих в агропродовольчі ланцюги   | Розширення каналів збуту; формування стабільних контрактних відносин; зниження транзакційних витрат; інтеграція у ланцюги доданої вартості    |
| Стратегічна інтегрована взаємодія | У межах спільного стратегічного управління брендом                     | На довгострокове формування ринкової позиції та бренду підприємства                 | Для диверсифікованих аграрних підприємств і агрохолдингів із торговельними марками        | Забезпечення стійкої конкурентної позиції; формування брендової цінності; довгострокове зростання ринкової частки та фінансової стабільності  |

Джерело: сформовано на основі [2—4; 7].

Відповідність типу командної взаємодії конкретній управлінській ситуації визначає її здатність підвищувати результативність маркетингових процесів [1].

Так, функціональна (внутрішньопідрозділова) взаємодія є визначальною у періоди оперативного планування збуту, розроблення рекламних кампаній та аналізу кон'юнктури ринку. Такий тип взаємодії набуває особливого значення в ситуаціях, коли швидкість узгодження дій у межах маркетингового підрозділу безпосередньо впливає на обсяги реалізації аграрної продукції. Показовим є досвід компанії ТОВ "Агромарс Комплекс", де у квітні-травні 2023 р. менеджмент зафіксував зниження попиту на основну продукцію — м'ясо птиці (охолоджену та заморожену курятину під торговельною маркою "Гаврилівські курчата") — на внутрішньому ринку приблизно на 15 % порівняно із середньомісячним рівнем першого кварталу 2023 р. У відповідь на це в межах маркетингового відділу було оперативно організовано внутрішню координацію, що передбачала такі дії: 1 квітня аналітики здійснили експрес-аналіз ринкової кон'юнктури з метою виявлення причин зниження попиту, оцінки динаміки цін, активності конкурентів та змін у споживчій поведінці; 3 квітня фахівець із комунікацій скоригував зміст рекламних повідомлень, акцентувавши увагу на свіжості, якості та безпечності продукції, а також посилив інформаційну присутність у цифрових каналах просування; того ж дня менеджер із збуту переглянув умови співпраці з торговельними мережами, зокрема ініціював запровадження тимчасових

знижок, погодив розширення асортиментної представленості продукції в торгових точках і активізував заходи зі стимулювання продажів.

Завдяки узгодженим діям, прийнятим упродовж трьох днів, ТОВ "Агромарс Комплекс" уже до 20 квітня вдалося стабілізувати обсяги реалізації продукції, а до 1 травня — відновити попит до рівня, характерного до періоду, що передував його зниженню. Важливо підкреслити, що саме швидкість ухвалення управлінських рішень, чіткий розподіл функцій і налагоджена внутрішня координація дій у межах маркетингового підрозділу стали ключовими чинниками підтримання результативності маркетингової діяльності підприємства.

Крос-функціональна взаємодія набуває ключового значення в умовах необхідності постійного узгодження наявних виробничих обсягів із прогнозами попиту на аграрну продукцію, формування цінової політики та оптимізації логістики. Зокрема, ця командна взаємодія максимально дієва, якщо планується реалізація аграрної продукції на зовнішньому ринку, і маркетинговий відділ на основі аналізу контрактів і цінової динаміки фіксує підвищений попит у певний період. Показовим є досвід компанії ТД Агро Плюс та ПАП Агропродсервіс, які у 2024 р. завдяки впровадженню крос-функціональної взаємодії забезпечили оперативне приведення обсягів і структури пропозиції зернової та олійної продукції у відповідність до очікувань зовнішніх контрагентів та оптових покупців (зокрема імпортерів країн ЄС). Зокрема, у межах цього підходу було сформовано

крос-функціональні робочі групи (рис. 2), до складу яких входили маркетингологи, агрономи, працівники фінансової служби та логістичного підрозділу.

Зокрема, у компанії ТД Агро Плюс крос-функціональна взаємодія була спрямована передусім на узгодження виробничих планів із параметрами експортних контрактів. Маркетингологи надали оновлені прогнози попиту на зернові культури, після чого агрономи скоригували структуру посівів і графіки збирання врожаю з урахуванням обсягів, передбачених у контрактах. Фінансова служба здійснила розрахунок цінних параметрів із врахуванням валютних коливань, що дозволило мінімізувати ризики втрат, а логістичний підрозділ оптимізував графіки відвантаження відповідно до погоджених строків постачань.



**Рис. 2. Умови забезпечення результативності маркетингової діяльності аграрного підприємства у межах крос-функціональної взаємодії**

Джерело: сформовано авторами за даними ТД Агро Плюс та Агропродсервіс.

Натомість у компанії ПАП Агропродсервіс акцент було зроблено на адаптації цінової політики та логістичних рішень до змін зовнішнього середовища. Маркетинговий відділ оперативно відстежував динаміку цін на зовнішніх ринках і ініціював коригування контрактних умов. Фінансисти моделювали декілька сценаріїв ціноутворення залежно від валютного курсу, а логісти переглянули маршрути транспортування та графіки відвантаження з метою скорочення витрат і забезпечення своєчасності постачань. Агрономічна служба, своєю чергою, забезпечила стабільність обсягів і якості продукції відповідно до вимог імпортерів.

Приклади доводять, що синергія дій у межах крос-функціональної взаємодії лише тоді стає фактором результативності маркетингової діяльності аграрного підприємства, коли дозволяє уникнути перевиробництва, дефіциту продукції та забезпечити своєчасне виконання контрактів.

Проектна взаємодія стає визначальною за потреби швидкого впровадження інновацій (наприклад виведення нової культури, переходу до органічного виробництва, освоєння експортного ринку), тобто коли необхідна концентрація ресурсів та міждисциплінарна координація для досягнення стратегічного результату. Зокрема, така взаємодія активно використовувалася Kernel Group у 2018 р. під час ухвалення стратегічних рішень щодо розширення потужностей з перероблювання органічного соняшникового насіння власного виробництва в Кіровоградській області. Для реалізації цього завдання на підприємстві була сформована тимчасова проектна команда, до складу якої увійшли агрономи, технологи з перероблювання, маркетологи, фінансисти, юристи та логісти (див. рис. 3).

За результатами проєкту Kernel Group не лише збільшила до кінця 2018 р. обсяг органічного виробництва на 13%, а експортних постачань на 9%, але й посилила власну конкурентну позицію на внутрішньому та міжнародному ринках (шляхом підвищення обсягів сертифікованої органічної продукції, зміцнення бренду на експортних ринках). Відтак, окреслена координація забезпечила синергію виробничих, маркетингових та фінансових систем, мінімізувала інвестиційні ризики та забезпечила стратегічне розширення переробних потужностей.

Мережева взаємодія стає визначальною за функціонування підприємства у межах партнерств. Сутність такої взаємодії полягає не у внутрішньоорганізаційній координації, а у стійкій горизонтальній та вертикальній взаємодії автономних суб'єктів господарювання, які зберігають юридичну самостійність, але координують свої дії задля досягнення спільного економічного результату.

Така командна взаємодія відіграє провідну роль у випадках інтеграції аграрного підприємства в ланцюги доданої вартості, формування довгострокових контрактів із трейдерами та переробними підприємствами, а також у процесі розвитку у межах аграрних кластерів чи кооперативів. Прикладав окресленої взаємодії в Україні не багато. Разом з тим в теорії її характер проявляється в: договірній основі співпраці; взаємній вигоді; розподілі ризиків і відповідальності; інформаційній відкритості та координації рішень; інституціоналізації співпраці [4]. Так, мережева взаємодія дозволяє аграрним підприємствам покращити результативність маркетингової діяльності через формування стабільних контрактних відносин, зниження транзакційних витрат, інтеграція у ланцюги доданої вартості.

Стратегічна інтегрована взаємодія є визначальною у процесі формування довгострокової маркетингової стратегії, розвитку бренду аграрної продукції та забезпечення стабільного конкурентоспроможності підприємства в умовах змінності ринкового середовища. Сучасні практики свідчать, що йдеться про системну координацію рішень на рівні топменеджменту, маркетингу, виробництва, фінансів і збуту в межах єдиної платформи стратегічного управління. Наприклад, вітчизняний агропромисловий холдинг Астарта-Київ з 2022 р. реалізує стратегію розвитку напрямів із вищою доданою вартістю, зокрема у сфері тваринництва та перероблювання. Ідея в



**Рис. 3. Умови забезпечення результативності маркетингової діяльності аграрного підприємства у межах проектної взаємодії**

Джерело: сформовано авторами за даними Kernel Group.

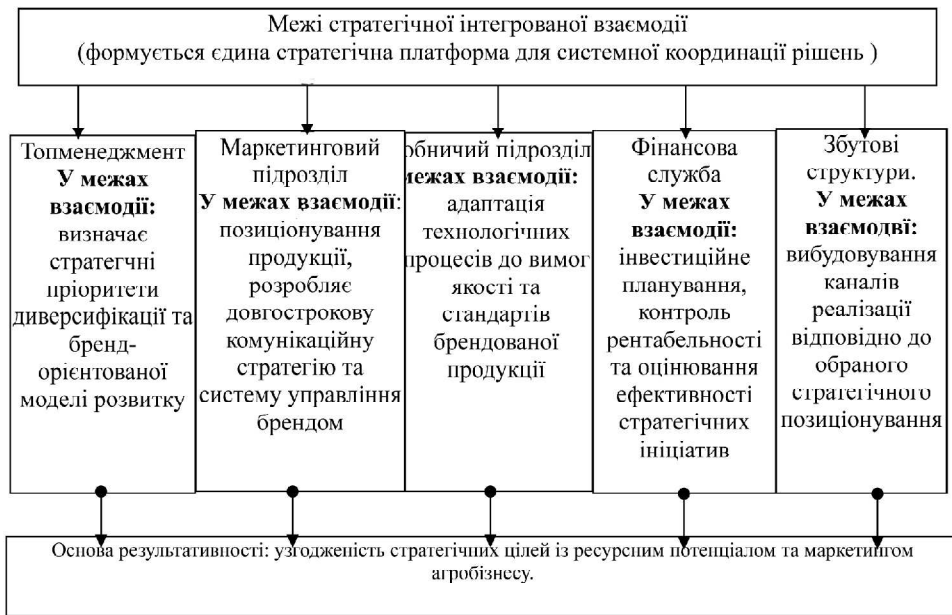


**Рис. 4. Умови забезпечення результативності маркетингової діяльності аграрного підприємства у межах стратегічної взаємодії**

Джерело: сформовано авторами за даними Астарта-Київ.

тому, що в Астарта-Київ координація дій відбувається в межах єдиної стратегічної платформи (рис. 4).

Приклад свідчить, що досягнута через стратегічну взаємодію синергія забезпечує узгодженість стратегічних цілей із ресурсним потенціалом та маркетингом агробізнесу.

Зауважимо, що аналіз впливу командної взаємодії на маркетингову результативність має бути виз-

ності достатніх ресурсів та стратегічних інструментів ефективності маркетингових заходів знижується без належної командної взаємодії.

Основою результативності маркетингової діяльності аграрного підприємства є якісне лавірування між типами організаційної взаємодії. У цьому контексті результативність такої діяльності значною мірою залежить від застосовуваних організаційних та управлінських механізмів лавірування між типами організаційної взаємодії, що сприяють координації дій, підвищенню оперативності прийняття рішень та оптимальному використанню ресурсів [3; 8]. За сучасними дослідженнями до окреслених механізмів належать коригування ролей і обов'язків, налаштування внутрішньої комунікації, мотиваційні та стимулювальні інструменти, коригування спільного бачення та стратегічних цілей, а також добір інформаційних технологій для планування та моніторингу маркетингових процесів [3; 7—8] (див. табл. 2).

Реалізація цих механізмів підвищує результативність командної роботи, що, у свою чергу, безпосередньо впливає на загальну ефективність маркетингової діяльності підприємства, забезпечуючи своєчасне реагування на зміни ринку, раціональне використання ресурсів та впровадження інноваційних рішень.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження ілюструє, що результативність маркетингової діяльності аграрного підприємства залежить не лише від повноти охоплення маркетингових заходів — від ана-

**Таблиця 2. Ключові механізми лавірування між типами організаційної взаємодії в маркетинговій діяльності аграрного підприємства**

| Ключові механізми командної взаємодії               | Дія механізму командної взаємодії у маркетинговій діяльності аграрного підприємства                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Коригування ролей та відповідальностей              | Встановлення конкретних обов'язків для кожного члена команди дозволяє уникнути дублювання функцій, підвищує відповідальність за виконання завдань та забезпечує системність у реалізації маркетингових заходів. |
| Налаштування внутрішньої комунікації                | Організація регулярного обміну інформацією, обговорень та спільних нарад сприяє своєчасному виявленню проблем, оперативному прийняттю рішень і адаптації маркетингової стратегії до змін ринкового середовища   |
| Мотиваційні та стимулювальні інструменти            | Впровадження системи заохочень, бонусів або нематеріальних стимулів підвищує залученість членів команди, сприяє активній участі у спільних проєктах і стимулює креативність при розробці маркетингових рішень.  |
| Коригування спільного бачення та стратегічних цілей | Наявність узгоджених цілей дозволяє команді орієнтувати зусилля на досягнення загальних результатів, а не лише індивідуальних завдань. Це підвищує ефективність маркетингового процесу.                         |
| Добір технологій та інформаційних систем            | Інтеграція цифрових платформ для комунікації, планування та моніторингу результатів дозволяє оптимізувати обмін даними, прискорити процеси прийняття рішень і підвищити прозорість роботи команди.              |

Джерело: сформовано на основі [3; 7—8].



лізу ринку та просування продукції до формування попиту й забезпечення прибутковості — а й від ефективної командної взаємодії. Зокрема, автори звертають увагу на той факт, що командна взаємодія забезпечує системний обмін інформацією, узгодження дій підрозділів, своєчасне реагування на ринкові зміни та здатність підприємства задовольняти потреби споживачів. Специфічним є те, що наявні типи такої взаємодії (функціональна, крос-функціональна, проєктна, мережева та стратегічна інтегрована) мають ситуаційно зумовлений вплив на маркетингову результативність, зокрема визначається характером управлінського завдання, рівнем невизначеності ринку, масштабом діяльності підприємства та стратегічними цілями його розвитку.

Зроблено висновок, що основою результативності маркетингової діяльності аграрного підприємства є якісне лавірування між типами організаційної взаємодії. Слід враховувати, що функціональна взаємодія підвищує оперативність маркетингових рішень і узгодженість дій підрозділів; крос-функціональна дозволяє синхронізувати виробничі та маркетингові плани, оптимізувати логістику та підвищити точність прогнозування; проєктна взаємодія сприяє швидкому впровадженню інновацій і реалізації стратегічних проєктів (як це підтверджує досвід Kernel Group); мережева взаємодія забезпечує ефективну інтеграцію у ланцюги доданої вартості, стабільність контрактних відносин та розширення каналів збуту; стратегічна інтегрована взаємодія формує довгострокову конкурентну перевагу та зміцнює бренд на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Встановлено, що ефективність командної взаємодії значною мірою залежить від організаційних та управлінських механізмів лавірування між типами організаційної взаємодії, таких як коригування ролей і обов'язків, налаштування внутрішньої комунікації, мотиваційні та стимулювальні інструменти, коригування спільного бачення та стратегічних цілей, а також використання сучасних інформаційних технологій для планування та моніторингу маркетингових процесів. Реалізація цих механізмів підвищує результативність командної роботи, що безпосередньо впливає на загальну ефективність маркетингової діяльності підприємства.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методичних підходів до якісного оцінювання впливу різних типів організаційної взаємодії на маркетингову результативність аграрних підприємств.

#### Література:

1. Грішнова О.А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. праць. 2014. № 1 (7). С. 34—42.
2. Багорка М.О., Кадирус І.Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. Держава та регіони. 2021. № 1. С. 42—47.
3. Лагодієнко В.В. Організація маркетингової діяльності в аграрних підприємствах. Економічний аналіз: зб. наук. праць. 2014. № 3 (18). С. 56—59.

4. Мовчанюк, А. (2023). Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, 2023. № 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27>

5. На відновлення агросектора України після війни необхідно \$55 млрд. AgroPortal.ua, 2026. <https://eastfruit.com/uk/novyny/vartist-vidnovlennya-aharnoho-sektoru-pislya-viyny-otsinyuyut-u-55-mlrd/>

6. Рекордні \$9,12 млрд. Імпорт агропродукції в Україну збільшився на 13%. Новими bizagro, 2026. URL.: <https://bizagro.com.ua/rekordni-912-mlrd-import-agroprodukcziyi-v-ukrayinu-zbilshyvsvya-na-13/>

7. Тарасюк А.В. Шляхи вдосконалення управління маркетингової діяльності аграрних підприємств. Економіка АПК. 2019. № 8. С. 103—110.

8. Chukurna O, Tardaskina T, Chaikovska M, Nitsenko V., Tolkachova H., Kholostenko Y. Methodological principles of forming a marketing gtm strategy for an it product in the digital economy. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2025. № 5. С. 162—167.

#### References:

1. Grishnova, O.A. (2014), "Human, intellectual and social capital of Ukraine: essence, interrelation, assessment, directions of development", Social and labor relations: theory and practice: collection of scientific works, vol. 1 (7). pp. 34—42.

2. Bagorka, M.O., and Kadirus, I.G. (2021), "Implementation of the marketing concept of management into the practical activities of agricultural enterprises", Derzhava ta rehiony, vol.1, pp. 42—47.

3. Lagodienko, V.V. (2014), "Organization of marketing activities in agricultural enterprises", Ekonomichnyy analiz: zb. nauk. prats', vol. 3 (18), pp. 56—59.

4. Movchanyuk, A. (2023), "Peculiarities of managing marketing activities of enterprises of the agricultural sector of Ukraine under martial law", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27>

5. AgroPortal.ua (2026), "\$55 billion is needed to restore Ukraine's agricultural sector after the war", available at: <https://eastfruit.com/uk/novyny/vartist-vidnovlennya-aharnoho-sektoru-pislya-viyny-otsinyuyut-u-55-mlrd/> (Accessed 22.02. 2026).

6. Novymy bizagro (2026), "Record \$9.12 billion. Imports of agricultural products to Ukraine increased by 13%", available at: <https://bizagro.com.ua/rekordni-912-mlrd-import-agroprodukcziyi-v-ukrayinu-zbilshyvsvya-na-13/> (Accessed 20.02. 2026).

7. Tarasyuk, A.V. (2019), "Ways to improve the management of marketing activities of agricultural enterprises", Ekonomika APK, vol. 8, pp. 103—110.

8. Chukurna, O., Tardaskina, T., Chaikovska, M., Nitsenko, V., Tolkachova, H., and Kholostenko, Y. (2025), "Methodological principles of forming a marketing gtm strategy for an it product in the digital economy", Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, vol. 5, pp. 162—167.

Отримано редакцією журналу / Received: 28. 02.26

Профцензовано / Revised: 05. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

O. Motuzka,  
 PhD in Economics, Associate Professor,  
 Associate Professor of the Department of Management and Marketing,  
 National Academy of Statistics, Accounting and Audit  
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9028-6994>

M. Grod,  
 PhD in International Economic Relations, Associate Professor, Department of Management  
 and Marketing, National Academy of Statistics, Accounting and Audit  
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7539-5778>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.185

# FROM PHYSICAL BALANCE TO STATISTIC REPORTING: METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF INTEGRATED INTERNATIONAL WATER ACCOUNTING

О. М. Мотузка,  
 Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,  
 Національна академія статистики, обліку та аудиту  
 М. І. Грод,  
 Доктор філософії зі спеціальності "Міжнародні економічні відносини", доцент кафедри менеджменту  
 та маркетингу, Національна академія статистики, обліку та аудиту

ВІД ФІЗИЧНОГО БАЛАНСУ ДО СТАТИСТИЧНОЇ ЗВІТНОСТІ: МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ІНТЕГРОВАНОГО МІЖНАРОДНОГО ВОДНОГО ОБЛІКУ

***In the process of addressing the research task, which consisted in conducting a comprehensive comparative analysis of international water accounting systems in order to determine their methodological interrelations, practical applicability, and potential for integration into a unified framework model of water resources accounting, significant scientific results were obtained. The study encompassed four leading systems that represent different conceptual approaches to water accounting, namely the International Water Management Institute Water Accounting (IWMI WA), the Water Accounting Plus (WA Plus), the System of Environmental Economic Accounting for Water (SEEA Water), and the Australian Water Accounting Standard (AWAS).***

***The research has further developed the scientific understanding of the systemic nature of water accounting as a complex multilevel process that integrates physical, economic, ecological, and legal dimensions of water resources management. It has been established that none of the analyzed systems provides a complete integration of all these dimensions; however, their combination forms a conceptual foundation for developing a universal methodological platform for global water management.***

***The study advanced the theoretical and methodological foundations for classifying international water accounting systems according to their level of spatial detail, analytical depth, and requirements for data provision. This made it possible to specify the role of each system within the global structure of water statistics. IWMI WA and WA Plus have been identified as analytical systems for physical accounting; SEEA Water as an economic statistical platform; and AWAS as a legal and institutional basis for transparent management of water assets.***

*The research deepened the methodological understanding of the differences between physical, economic, and legal approaches to water accounting. It was found that IWMI WA and WA Plus provide the scientific basis for assessing water balance and water productivity, while SEEA Water integrates water indicators into national accounts, ensuring a link between physical data and macroeconomic statistics. AWAS, in turn, establishes legal legitimacy and accountability within the water accounting process, reinforcing institutional transparency and governance credibility.*

*The study demonstrated the scientific and practical significance of the comparative analysis of international water accounting systems for improving national water management practices. The findings indicate that IWMI WA and WA Plus are suitable for regional and basin level studies, especially in countries with limited data availability, where they can be applied to assess water balance and use efficiency. Conversely, SEEA Water and AWAS are most effective in countries with well developed institutional and statistical systems, where they support official reporting and regulatory frameworks within sustainable development policies.*

*Finally, the study substantiated the conceptual foundations of an integrated international water accounting framework that combines the strengths of all four systems and may serve as a methodological basis for developing unified international water reporting standards. The proposed model allows the integration of physical, economic, and legal data, increases the accuracy of water balance assessments, enhances data comparability across countries, and provides a methodological platform for monitoring the implementation of the United Nations Sustainable Development Goals, particularly Goal Six Clean Water and Sanitation.*

*The obtained results have important theoretical and practical implications. They expand the scientific basis of water management, promote the integration of cross sectoral data, and create a foundation for a global information and analytical system for water resources governance. Future research should focus on developing an indicator framework for assessing the level of integration between national water accounting models and international standards, as well as designing digital monitoring tools capable of supporting a unified global ecosystem for managing water assets.*

*У процесі вирішення дослідницької задачі, яка полягала у здійсненні комплексного порівняльного аналізу міжнародних систем водного обліку з метою визначення їхнього методологічного взаємозв'язку, практичної придатності й потенціалу інтеграції в єдину рамкову модель обліку водних ресурсів, було досягнуто значних наукових результатів. Дослідження охопило чотири провідні системи, що репрезентують різні концептуальні підходи до водного обліку, а саме: Міжнародну систему обліку водних ресурсів (International Water Management Institute Water Accounting, IWMI WA), Розширену систему обліку водних ресурсів (Water Accounting Plus, WA плюс), Систему екологічно економічного обліку води (System of Environmental Economic Accounting for Water, SEEA Water) та Австралійський стандарт водного обліку (Australian Water Accounting Standard, AWAS).*

*У ході дослідження набуло подальшого розвитку наукове уявлення про системність водного обліку як складного багаторівневого процесу, у межах якого фізичні, економічні, екологічні та правові складові поєднуються у цілісну структуру управління водними ресурсами. Підтверджено, що жодна з наявних систем не забезпечує одночасно повної інтеграції всіх зазначених вимірів, однак їх синтетичне поєднання відкриває можливість формування універсальної методологічної платформи для глобального водного менеджменту. Розвинуто теоретико методологічні положення щодо класифікації міжнародних систем водного обліку за критеріями просторової деталізації, глибини аналітичного охоплення та рівня вимог до інформаційного забезпечення. Це дало змогу виокремити функціональну специфіку кожної системи в глобальній архітектурі водної статистики: IWMI WA і WA плюс визначено як базові аналітичні системи фізичного обліку, SEEA Water як інтеграційну економіко статистичну платформу, а AWAS як нормативно правову основу прозорого управління водними активами.*

*Поглиблено наукове розуміння методичних відмінностей між фізичними, економічними та правовими підходами до обліку водних ресурсів. Установлено, що IWMI WA та WA плюс формують наукову базу для кількісного оцінювання водних балансів, ефективності водокористування та продуктивності води, тоді як SEEA Water забезпечує зв'язок між фізичними показниками та макроекономічною статистикою, дозволяючи інтегрувати водні ресурси у систему національних рахунків. AWAS, своєю чергою, створює механізм правової легітимності облікових процедур, забезпечує підзвітність і прозорість у розподілі водних прав, що підсилює довіру до сис-*

теми управління водними активами. Доведено науково практичну цінність порівняльного аналізу міжнародних систем водного обліку для адаптації світових підходів у національні практики. Отримані результати свідчать, що системи IWMI WA і WA плюс придатні для регіональних і багосекторних досліджень, особливо в країнах з обмеженою інформаційною базою, де необхідна оцінка балансових співвідношень і продуктивності води. Натомість SEEA Water і AWAS продемонстрували високу ефективність для держав із розвиненими інституційними структурами, оскільки дають змогу здійснювати офіційну звітність і нормативне регулювання на рівні політики сталого розвитку.

Обґрунтовано концептуальні засади інтегрованої рамкової моделі міжнародного водного обліку, що поєднує переваги всіх чотирьох систем і може слугувати методологічною базою для створення єдиних міжнародних стандартів водної звітності. Запропонована модель дозволяє поєднувати фізичні, економічні та правові дані, підвищує точність оцінювання водних балансів, забезпечує можливість транснаціонального порівняння показників і створює умови для гармонізації методів обліку в межах Цілей сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй, зокрема Цілі шість Чиста вода та санітарія.

Отримані результати мають важливе теоретичне й практичне значення, оскільки поглиблюють наукові основи водного менеджменту, розширюють можливості інтеграції даних між різними обліковими системами та формують підґрунтя для створення глобальної інформаційно аналітичної бази управління водними ресурсами. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення індикаторної системи для оцінки рівня інтегрованості національних моделей водного обліку з міжнародними стандартами, а також формування цифрових інструментів моніторингу, здатних забезпечити єдину глобальну екосистему управління водними активами.

*Key words:* Water accounting, Water statistics, Environmental economic accounting, Integrated water balance, Data comparability, Statistical methodology, Water productivity assessment, Hydrological data analysis, Economic valuation of water resources, Legal framework of water assets, National accounts integration, Water information systems, Sustainable water management, Data harmonization, International reporting standards.

*Ключові слова:* Водний облік, водна статистика, екологічно економічний облік, інтегрований водний баланс, порівняльність даних, статистична методологія, оцінка продуктивності води, аналіз гідрологічних даних, економічна оцінка водних ресурсів, правове регулювання водних активів, інтеграція з національними рахунками, інформаційні системи водного обліку, сталий менеджмент водних ресурсів, гармонізація даних, міжнародні стандарти звітності.

## INTRODUCTION

The problem of compatibility of international water accounting systems is closely related with issues of sustainable water resource management, assessment of ecosystem services, and setting the policy of adaptation to climate change. Amidst the increasing water scarcity and toughening cross-sector competition, governments and international organizations need aligned approaches to measurement, comparison, and management of water balances. The current water accounting systems — International Water Management Institute Water Accounting (IWMI WA), Water Accounting Plus (WA+), System of Environmental-Economic Accounting for Water (SEEA-Water), and Australian Water Accounting Standard (AWAS) — were built in distinct institutional and methodological contexts, with each reflecting the priorities of its time: from hydrological assessment of water productivity (IWMI WA) to normative-legal accounting of water assets (AWAS).

However, the lack of a single methodological framework limits the capabilities of cross-country comparisons, integration of data, and employment of obtained

information in devising complex strategies of water safety. A comparative analysis of approaches involved in IWMI WA, WA+, SEEA-Water, and AWAS is a required step to reveal their crossing points and distinctions, determine their complementarity potentials, and elaborating recommendations on adaption of their components in national systems for water resource management.

The relevance of this study is determined by three interlinked aspects: the necessity of unification and comparability of data on water resources in the global system of natural accounts; the need for tools supporting integration of physical, economic, and institutional dimensions of the water cycle; the strategic significance of the choice of water accounting technique in implementing Sustainable Development Goals (SDGs) of the United Nations, specifically SDG 6 "Clean water and sanitation for all."

## THE LITERATURE REVIEW

The reviewed body of literature demonstrates a systematic evolution of the conceptual and methodological frameworks for environmental and economic water

accounting, reflecting the growing recognition of water as both a natural and economic asset [1—3, 5, 10—12]. Foundational documents developed under the auspices of international organizations establish the theoretical and statistical basis for integrating environmental parameters into national accounts. The System of Environmental-Economic Accounting and its water-specific extensions provide a coherent structure for linking hydrological, physical, and economic information, enabling more comprehensive analysis of interactions between natural resource systems and economic performance [1—2].

International policy frameworks such as the 2030 Agenda for Sustainable Development emphasize water accounting as an essential instrument for achieving the Sustainable Development Goals, particularly through the development of consistent indicators of water use efficiency and sustainability [4—5]. Empirical and applied studies highlight the methodological advancements in compiling physical supply and use tables and asset accounts for water resources, illustrating the practical utility of harmonized statistical standards at the global and regional levels [6, 7].

The literature also examines the implications of environmental-economic accounting for governance and policy coherence. Studies confirm that incorporating SEEA-W and SEEA-CF principles into national systems enhances data quality, supports evidence-based policymaking, and strengthens accountability mechanisms within the water sector [8, 9, 10, 12]. The emphasis on linking environmental data with economic indicators contributes to improved transparency, intersectoral coordination, and resource efficiency, serving as a foundation for integrated water management and sustainable development planning [9, 11].

At the corporate and regional scales, research explores how water accounting principles are applied beyond state-level reporting to support sustainability disclosure and resource optimization in private and institutional contexts [14, 16]. This approach aligns with broader theoretical developments in green economy and circular transition frameworks, which interpret environmental accounting as a key tool for monitoring ecological limits and guiding sustainable growth pathways [15, 21, 22].

A growing number of studies situate water accounting within interdisciplinary discussions of foresight, resilience, and economic transformation, underscoring its potential role in adaptive policy mechanisms and long-term sustainability governance [17—19]. This body of work establishes conceptual linkages between environmental-economic statistics and the strategic management of sustainability transitions, reinforcing the necessity of comprehensive data integration for assessing national and global progress toward resilience and equitable growth [18—20].

Recent contributions expand the analytical horizon of water accounting by connecting it with environmental markets, pollution regulation, and ecosystem service valuation [13, 24]. The focus on institutional mechanisms and regulatory coherence reflects an emerging consensus that effective water accounting requires both robust data frameworks and governance structures capable of translating statistical evidence into enforceable policy actions [20, 22—23].

Overall, the analyzed literature reveals a trajectory from methodological standardization toward functional

integration of water accounting into the broader domain of environmental-economic statistics and sustainability governance. These insights form the theoretical and empirical basis for the comparative study presented in this article, aimed at assessing four major international systems—IWMI WA, WA Plus, SEEA Water, and AWAS—as complementary components of a unified architecture for global water resource accounting and management.

In spite of a large body of research devoted to selected aspects of water resource accounting by IWMI WA, WA+, SEEA-Water, and AWAS, a comprehensive comparative analysis that would highlight their methodological framework, structural distinctions, and integration potentials is still to be made.

We propose a systemic study aiming to explore and compare the four international approaches to water accounting embodied in IWMI WA, WA+, SEEA-Water, and AWAS, to reveal their common principles, distinct features and capabilities for elaborating a unified conceptual framework applicable in national and trans-border systems for water resource management.

## THE PURPOSE OF THE ARTICLE

The purpose of the article is to highlight methodological links, practicability, and integration potentials of International Water Management Institute Water Accounting, Water Accounting Plus, System of Environmental-Economic Accounting for Water, and Australian Water Accounting Standard in a single framework model for water resource accounting.

This purpose involved the following tasks: highlighting theoretical and methodological principles of each accounting system, with outlining the logic behind their buildup and structural components; comparing the approaches to building up these systems by criteria of coverage, types of data, application level, and by ways of integrating physical, economic and legal dimensions of the water balance; revealing advantages and limitations of each system from the perspective of scientific analysis, management practice, and statistical accounting; assessing feasibilities for combining components of various systems, to create an adaptive model applicable in the national context.

## RESEARCH RESULTS

International Water Management Institute Water Accounting (IWMI WA) is an early attempt to create an all-purpose technique for quantitative assessment of water balances within river basins. It is based on the concept of integrated management of water resources, assuming that the water use efficiency, apart from the water intake, depends on the useful water consumption and return to the natural environment. The IWMI WA methodology builds on the principle of water balance wherein all the water inflows to the system equal the sum of used, lost and stocked water. Hence, the system contains three groups of indicators (resources, uses and losses), showing natural and anthropogenic movements of water. This approach enables for estimating not only the scarcity or surplus of water resource, but the efficiency of water use by economic sector. An important point of IWMI WA is the concept of water productivity, i.e. the output of a useful

product, e.g. agricultural yield, produced per unit of used water. This concept is crucially important in water-scarce regions, where increases in water intake are prioritized in parallel with optimization of water use.

IWMI WA uses field hydrological observations and simulation data. Although this system is all-purpose, it does not include economic and legal components, which limits its applications in national sustainability strategies. However, it laid the foundation for more holistic approaches, e.g. Water Accounting Plus, (WA+).

WA+ was a follow up of the basic IWMI WA model, designed to overcome its limitations caused by insufficient spatial detailing and weak integration with environmental parameters. WA+ offers a multitier scheme wherein the water balance is presented by means of standardized tables covering principal components of the water balance: the base of resources, evaporations, and water intakes. WA+ has a specific feature of combining data from remote sensing with ground observations. This approach has analytical capacity even in the regions with a poorly development hydrological network. The assessment of evaporations, precipitations, and water use is made by satellite data, which notably increases the accuracy of spatial modelling. Methodologically, WA+ is designed for not only accounting of water scopes, but for showing links of water with types of land use. This enables for analyses of environmental effects from management decisions, e.g. changes in the water balance resulting from expansions of cultivated areas or urbanization. WA+ has high potential for integration with geo-information systems, and it is widely used in projects on efficiency assessment of water use in river basins.

The System of Environmental Economic Accounting for Water (SEEA Water) was developed under the aegis of the United Nations as part of the overall System for Environmental-Economic Accounting (SEEA). Its purpose is to align physical indicators of natural resource utilization

with macroeconomic statistics. Unlike IWMI WA and WA+, SEEA Water is focused on the economic dimension of water use. It combines physical tables showing water stocks, supplies, consumption and return with monetary estimates. It enables to determine the economic value of water resources and record them in SNA. SEEA Water, used at country level, enables for international comparability of data. Its important function is laying the foundation for national policies on water resource management, and monitoring of SDGs, particularly SDG 6 "Clear water and sanitation for all". In spite of a high standardization level, SEEA Water has limitations when it comes to analyses of basin-related processes, because it deals mostly with aggregated indicators. Yet, SEEA Water creates a methodological link between environmental statistics and economic analysis.

The Australian Water Accounting Standard (AWAS) is the first normative worldwide document legalizing the principles of overall water accounting analogous to financial one. It was developed by the Australian Bureau of Meteorology to ensure transparency in water assets management. AWAS involves compilation of reports in the form of three principal documents: report on water assets and liabilities, report on changes in water assets and liabilities, and report on water flows. Hence, water resources are interpreted as assets, and rights for their use as liabilities subject to accounting and audit. Methodologically, AWAS is based on a combination of legal and hydrological principles, to ensure a legal authenticity of data. This approach fits for countries with developed systems of licensing of water rights, but it would be challenging when introduced wherever a digital monitoring is limited and institutional control is weak.

A comparison of the four international systems for water resource accounting enables to reveal both distinctions in methodologies and potentials for integration (see Tables 1—4). In spite of the common purpose of creating

**Table 1. A comparison of purposes and applications of IWMI WA, WA+, SEEA-Water, and AWAS**

| System     | Purpose                                                                         | Application level     | Orientation                             |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------|
| IWMI WA    | Quantitative analyses of water resource balances and water productivity         | Basin, region         | Physical accounting of water balance    |
| WA+        | Spatial analyses of the water cycle and relationship between water and land use | Basin, sub-basin      | Hydrological and environmental approach |
| SEEA Water | Integrating environmental and economic indicators of water use                  | National              | Economic-statistical approach           |
| AWAS       | Standardized legally-based accounting of water assets                           | National and regional | Legal and institutional approach        |

Source: developed by the authors.

**Table 2. The principal structural components of IWMI WA, WA+, SEEA-Water, and AWAS**

| System     | Principal components                                           | Types of data              | Sources of information                        |
|------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------|
| IWMI WA    | Resources, uses, losses                                        | Physical                   | Hydrological observations, modelling          |
| WA плюс    | Tables of resource base, evaporations, water intakes           | Physical and spatial       | Satellite images, field data                  |
| SEEA Water | Таблиці запасів, надходження, використання, активів            | Physical and monetary      | National statistics, departmental reports     |
| AWAS       | Звіт про водні активи, звіт про зміни активів, звіт про потоки | Physical, legal, financial | Registers of water rights, official databases |

Source: developed by the authors.

**Table 3. The integration between dimensions of water resource management**

| Система    | Physical dimension | Economic dimension | Environmental dimension | Legal dimension |
|------------|--------------------|--------------------|-------------------------|-----------------|
| IWMI WA    | High               | Weak               | Medium                  | None            |
| WA+        | High               | Limited            | High                    | None            |
| SEEA Water | Medium             | High               | Medium                  | Limited         |
| AWAS       | High               | High               | Limited                 | High            |

Source: developed by the authors.

a sound information base for water resource management, each system was developed in various institutional, economic, and legal contexts.

The above comparison shows that IWMI WA, WA+, SEEA Water, and AWAS are complementary rather than contesting tools. Although they differ in detailing level, deepness of analytical coverage, and character of data, all of them are designed for one purpose, which is efficiency enhancement of water resource management. IWMI WA i WA systems are more flexible from the technical point, because they allow for estimating the water balance even with limited data. SEEA Water and AWAS, instead, require well-established statistical and legal infrastructures, but they ensure high reliability and international comparability of indicators. A comparison of structural characteristics showed that the difference between them arose not only from the data aggregation level, but from the principles of their validation, e.g. consistency check. This poses the issues of quality of data sources, accuracy of estimations, and compliance between physical and economic indicators, which necessitates a separate analysis of requirements to the information support of each system, and assessment of their accuracy and applicability in various socio-economic contexts. This aspect is summed up in Table 4.

The analysis of data accuracy and requirements shows that water accounting systems differ from methodological as well as organizational point. IWMI WA and WA+ are applicable even with a limited statistical base, because their technique builds on physical indicators that can be obtained from open sources and via satellite observations. It makes them especially useful for countries lacking comprehensive systems for environmental statistics.

SEEA Water, instead, involves high standardization and requires detailed official reporting; its efficiency,

therefore, directly depends on the development of official statistics. The Australian standard AWAS builds on a totally difference logic, because it is based on legally fixed water rights and asset accounting, which requires institutional stability and digital infrastructure.

Hence, the essential difference between the systems stems from their applicability scales. While IWMI WA and WA+ are focused on analytical and research activities, SEEA Water and AWAS are designed for compiling official reporting and public administration.

For deeper understating of each system, we will proceed with examining their practical applications, integration potentials, and real examples of implementation. This aspect is summed up in Table 5.

The analysis of practical applications showed that each system had a target group of users and notable advantages in a certain type of administrative or research assignments. IWMI WA and WA+ are focused mostly on researchers, analysts, and specialists on water management dealing with hydrological models and efficiency assessment of water use. SEEA Water is used by official statistical offices and international institutions in setting policies for sustainable management of natural resources. The Australian standard AWAS was designed mainly for regulatory bodies charged with control of the rights for water use and assurance of transparency in resource allocation. It needs to be noted that the systems, in spite of different level of the institutional development, do not exclude one another. On the contrary, their integration opens up an opportunity for creating a multilevel system for water accounting, wherein physical indicators are supplemented by economic estimates, and legal mechanisms guarantee the soundness and accountability of the processes. Table 6 sums up the main advantages

**Table 4. A comparison of accuracy and accessibility of data, and requirements to data collection in IWMI WA, WA+, SEEA-Water, and AWAS**

| System     | Requirements to data              | Sources of uncertainty                       | Accuracy level | Applicability for countries with limited data |
|------------|-----------------------------------|----------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------|
| IWMI WA    | Basic hydrological observations   | Incompleteness of data on underground waters | Medium         | High                                          |
| WA+        | Satellite and surface data        | Error of remote sensing                      | High           | High                                          |
| SEEA Water | Detailed national statistics      | Delay of publications, aggregated data       | High           | Low                                           |
| AWAS       | Digital registers of water rights | Inconsistency of actual legal data           | High           | Low                                           |

Source: developed by the authors.

**Table 5. The practical applicability and integration potentials of IWMI WA, WA+, SEEA-Water, and AWAS**

| System     | Principal applications                                  | Potential for integration with other systems | Examples of implementation      |
|------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------|
| IWMI WA    | Scientific research, assessment of water productivity   | Compatible with WA+                          | Basins of Ganges, Nile, Limpopo |
| WA плюс    | Management of water basins, environmental planning      | Can be integrated with SEEA Water            | Africa, Middle East, South Asia |
| SEEA Water | Official statistics, policy setting                     | Compatible with AWAS and WA+                 | EU, Canada, South Africa        |
| AWAS       | Water administration, audit, allocation of water rights | Partially compatible with SEEA Water         | Australia, New Zealand          |

Source: developed by the authors.

**Table 6. The main advantages and limitations of IWMI WA, WA+, SEEA-Water, and AWAS**

| System     | Advantages                                                                           | Limitations                                                        |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| IWMI WA    | Structural simplicity, intelligible logic of water balance                           | Does not include economic dimensions                               |
| WA плюс    | High detailing in space and time, integration of remote sensing                      | Requires elaborate technical support                               |
| SEEA Water | Integrity of environmental and economic data, alignment with international standards | Inadequately flexible for local studies                            |
| AWAS       | Legal soundness, transparent administration                                          | Challenging introduction in countries lacking water rights systems |

Source: developed by the authors.

and limitations of each system, and reveals their potential combinations within the integrated approach to water resource management.

The comparative analysis demonstrated that each system had a specific function in the overall architecture of the international water accounting. IWMI WA and WA+ lay a physical and hydrological foundation for estimating water balances. SEEA Water provides for an economic dimension and allows to include water resources in SNA. AWAS creates a legal framework regulating property rights for water and responsibility for water asset management. Once these systems are integrated in a single methodological structure, it will enable to design a holistic model for water accounting, covering physical, economic, environmental, and legal dimensions of water management. This approach can lay the background for elaborating international standards adaptable in national systems of countries with various levels of institutional development.

## CONCLUSIONS

A comprehensive comparative analysis of international water accounting systems, to determine their methodological links, practical applicability and potentials for integration in a single framework model of water resource accounting, contributed to scientific interpretation of the consistency of the water balance as a complex multilevel process combining physical, economic, environmental, and legal components of water resource management. It was shown that neither of these systems was capable to ensure full integration of all the dimensions, but, when combined, they would lay the basis for creating an all-purpose methodological platform of water management.

The analysis developed theoretical and methodological provisions on the classification of international water accounting systems by spatial detailing, deepness of analytical coverage, and requirements to information support. This enabled to pose each system within the global structure of water statistics, with defining IWMI WA and WA+ as analytical systems for physical accounts, SEEA Water as an economic-statistical platform, and AWAS as a legal framework for transparent management of water assets.

The scientific interpretation of technical differences between physical and economic approaches to water resource accounting was deepened. It was found that IWMI WA and WA+ laid a scientific groundwork for the assessment of water balance and water productivity, whereas SEEA Water offered a tool for integrating water indicators in SNA. AWAS provided for legal legitimacy of the accounting process and accountability of water use. This enabled to determine the potential of their integration in a single model incorporating natural, economic, and institutional factors.

The study demonstrated theoretical and practical significance of a comparative analysis of water accounting systems for improvements of national approaches to water resource management. Its results showed that IWMI WA and WA+ were applicable for regional studies in countries with limited information base, whereas SEEA Water and AWAS were more useful for countries with well-

established institutional systems. This lays the background for adapting each system's components in national practices of water accounting.

The underlying principles of a framework model for international water accounting were conceptualized: it was demonstrated that the model combined the advantages of all the four systems and could lay the basis for a set of international standards for water reporting. The proposed approach ensures a compatibility of physical, economic, and legal data, enhances the accuracy of water balance estimates, and creates a methodological framework for monitoring of SDGs, especially SDG 6 "Clean water and sanitation for all".

## Література:

1. United Nations, European Commission, International Monetary Fund, Organisation for Economic Co-operation and Development, World Bank. System of Environmental-Economic Accounting for Water (SEEA-W). New York: United Nations, 2012. 154 p.
2. United Nations Statistical Division. System of Environmental-Economic Accounting 2012 — Central Framework (SEEA-CF). New York: United Nations, 2014. 378 p.
3. United Nations, European Commission, Organisation for Economic Co-operation and Development, International Monetary Fund, World Bank. Integrated Environmental and Economic Accounting: Handbook of National Accounting. New York: United Nations, 2003. 616 p.
4. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York: United Nations, 2015. 41 p.
5. European Commission, OECD, United Nations, World Bank. Environmental and Economic Accounting and Indicators for Sustainable Development. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020. 112 p.
6. Van Berkel, J., (2022), "Compilation of Physical Supply and Use Tables, Asset Accounts and Policy Indicators for Water 2018—2020", Eurostat grant report.
7. Vardon M. J., Le T. H. L., Martinez-Lagunes R., Pule O. B., Schenau S., May S., Grafton R. Q. Accounting for water: A global review and indicators of best practice for improved water governance. Ecological Economics. 2025. № 227. 108396. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2024.108396>
8. Smith R. Users and uses of environmental accounts: a review of select developed countries. Washington, DC: World Bank, 2020. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33316> (дата звернення: 18.01.2026).
9. Souliotis I., Voulvoulis N. Natural capital accounting informing water management policies in Europe. Sustainability. 2021. Vol. 13, № 20. Article 11205. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132011205>
10. Vardon M., Castaneda J. P., Nagy M., Schenau S. How the system of environmental-economic accounting can improve environmental information systems and data quality for decision making // Environmental Science & Policy. 2018. Vol. 89. P. 83—92. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2018.07.007>
11. Vardon M., Castaneda J. P., Nagy M., Schenau S. How the system of environmental-economic accounting can improve environmental information systems and data



quality for decision making. *Environmental Science & Policy*. 2018. Vol. 89. P. 83—92. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2018.07.007>

12. Vardon M., Martinez-Lagunes R., Gan X., Nagy M. The system of environmental-economic accounting for water: development, implementation and use // *Water Accounting: International Approaches to Policy and Decision Making*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2012. P. 32—57. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781849807494.00010>

13. Vardon M., Keith H., Lindenmayer D. Accounting and valuing the ecosystem services related to water supply in the Central Highlands of Victoria, Australia. *Ecosystem Services*. 2019. Vol. 39. Article 101004. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecoser.2019.101004>

14. Meurer S., Van Bellen H. M. Water accounting: an overview of the corporate scenario. *Revista Catarinense da Ciencia Contabil*. 2024. № 23. e3469. <https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/3469/2638>

15. Melnyk T., Reznikova N., Ivashchenko O. Problems of statistical study of "green economics" and green growth potentials in the sustainable development context. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. Vol. 6, № 3. P. 87—98. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-3-87-98>

16. Hepworth N. D., Brewer T., Brown B. D., Atela M., Katomero J., Kones J., Gashaw M. Accountability and advocacy interventions in the water sector: a global evidence review. *H2Open Journal*. 2022. T. 5, № 2. C. 307. <https://doi.org/10.2166/h2oj.2022.062>

17. Панченко В., Резнікова Н. Міжнародні стратегії економічного розвитку: навчальний посібник. Київ: АграрМедіа, 2025. 471 с.

18. Панченко В., Резнікова Н., Іващенко О. Стратегічний форсайт як інструмент протидії сучасним глобальним викликам економічній безпеці і нерівності: досвід ЄС для України у сприянні стійкості та сталості. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. 2023. № 4 (320). С. 31—39. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-5>

19. Панченко В.Г., Резнікова Н.В., Іващенко О.А. Форсайт як інструмент відповідального державного управління і стратегування міжнародної економічної політики в умовах загострення глобальних проблем розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2024. № 326 (1). С. 350—358. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-55>

20. Резнікова Н. В. Глобальні і регіональні екологічні проблеми. Київ: Вістка, 2016

21. Reznikova N., Grod M. Macroeconomic impacts of the circular transition: the green swans of decarbonization on the path to sustainability. *Aktualni problemy mizhnarodnykh vidnosyn*. 2024. Vol. 1, № 160. P. 110—120. DOI: <https://doi.org/10.17721/apmv.2024.160.1.110-120>

22. Цибуляк А. (2025). Екологічний імператив парадигми сталості VS право на розвиток: у пошуках інституційних механізмів досягнення системного компромісу. Ефективна економіка. (квітень). [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=5231630](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5231630)

23. Цибуляк А. Еволюція теорій екологічної модернізації як прояв зростання ризиків міжнародної економіки: актуалізація сталих бізнес-практик в умовах цифрового переходу. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2025. № 201 (травень). С. 370—377. <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/201-370-377-czybuliak.pdf>

24. Цибуляк А. International water markets in the context of the green transition: regulatory mechanisms for managing water pollution. *Європейський науковий журнал Економічних та фінансових інновацій*. 2025. С. 171—79. Том 3. № 17. <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/201-370-377-czybuliak.pdf>

#### References:

1. United Nations, European Commission, International Monetary Fund, Organisation for Economic Co-operation and Development, World Bank (2012), *System of Environmental-Economic Accounting for Water (SEEA-W)*, United Nations, New York, USA.

2. United Nations Statistical Division (2014), *System of Environmental-Economic Accounting 2012 — Central Framework (SEEA-CF)*, United Nations, New York, USA.

3. United Nations, European Commission, Organisation for Economic Co-operation and Development, International Monetary Fund, World Bank (2003), *Integrated Environmental and Economic Accounting: Handbook of National Accounting*, United Nations, New York, USA.

4. United Nations (2015), *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, United Nations, New York, USA.

5. European Commission, OECD, United Nations, World Bank (2020), "Environmental and Economic Accounting and Indicators for Sustainable Development", Publications Office of the European Union, Luxembourg.

6. Van Berkel, J., (2022), "Compilation of Physical Supply and Use Tables, Asset Accounts and Policy Indicators for Water 2018—2020", Eurostat grant report.

7. Vardon, M. J., Le, T. H. L., Martinez-Lagunes, R., Pule, O. B., Schenau, S., May, S. and Grafton, R. Q. (2025), "Accounting for water: A global review and indicators of best practice for improved water governance", *Ecological Economics*, vol. 227, 108396. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2024.108396>

8. Smith, R. (2020), "Users and Uses of Environmental Accounts: A Review of Select Developed Countries", World Bank, Washington, DC, available at: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33316> (Accessed 18 January 2026).

9. Souliotis, I. and Voulvoulis, N. (2021), "Natural capital accounting informing water management policies in Europe", *Sustainability*, vol. 13 (20), 11205, <https://doi.org/10.3390/su132011205>

10. Vardon, M., Castaneda, J. P., Nagy, M. and Schenau, S. (2018), "How the system of environmental-economic accounting can improve environmental information systems and data quality for decision making", *Environmental Science & Policy*, vol. 89, pp. 83—92. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2018.07.007>

11. Vardon, M., Burnett, P. and Dovers, S. (2016), "The accounting push and the policy pull: balancing environment

and economic decisions", *Ecological Economics*, vol. 124, pp. 145—52. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2016.01.021>

12. Vardon, M., Martinez-Lagunes, R., Gan, X. and Nagy, M. (2012), "The System of Environmental-Economic Accounting for Water: development, implementation and use", *Water Accounting, International Approaches to Policy and Decision Making*, pp. 32—57, Edward Elgar Publishing, UK. <https://doi.org/10.4337/978184980-7494.00010>

13. Vardon, M., Keith, H. and Lindenmayer, D. (2019a), "Accounting and valuing the ecosystem services related to water supply in the Central Highlands of Victoria, Australia", *Ecosystem Services*, vol. 39, 101004. <https://doi.org/10.1016/j.ecoser.2019.101004>

14. Meurer, S. and Van Bellen, H. M. (2024), "Water accounting: an overview of the corporate scenario", *Revista Catarinense da Ciencia Contabil*, vol. 23, e3469. <https://doi.org/10.16930/2237-7662202434691>

15. Melnyk, T., Reznikova, N. and Ivashchenko, O. (2020), "Problems of statistical study of 'green economics' and green growth potentials in the sustainable development context", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 6 (3), pp. 87—98. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-3-87-98>

16. Hepworth, N. D., Brewer, T., Brown, B. D., Atela, M., Katomero, J., Kones, J. and Gashaw, M. (2022), "Accountability and advocacy interventions in the water sector: a global evidence review", *H2Open Journal*, vol. 5 (2), p. 307—322. <https://doi.org/10.2166/h2oj.2022.062>

17. Panchenko, V. and Reznikova, N. (2025), *Mizhnarodni stratehii ekonomichnogo rozvytku [International strategies of economic development]*, AgraMedia, Kyiv, Ukraine.

18. Panchenko, V., Reznikova, N. and Ivashchenko, O. (2023), "Strategic foresight as a tool for countering modern global challenges to economic security and inequality: EU experience for Ukraine in promoting resilience and sustainability", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: ekonomichni nauky*, vol. 4 (320), pp. 31—39. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-5>

19. Panchenko, V., Reznikova, N. and Ivashchenko, O. (2024), "Foresight as a tool for responsible public management and adjustment of international economic policy in the focus of global development problems", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: ekonomichni nauky*, vol. 326 (1), pp. 350—358. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-55>

20. Reznikova, N. V. (2016), *Hlobalni i rehionalni ekolohichni problemy [Global and regional environmental problems]*, Kyiv: Vistka.

21. Reznikova, N. and Grod, M. (2024), "Macroeconomic impacts of the circular transition: the green swans of decarbonization on the path to sustainability", *Aktualni problemy mizhnarodnykh vidnosyn*, vol. 1 (160), pp. 110—120. <https://doi.org/10.17721/apmv.2024-160.1.110-120>

22. Tsybuliak, A. (2025). "The ecological imperative of the sustainability paradigm vs the right to development: in search of institutional mechanisms for achieving a systemic compromise", *Efektivna ekonomika*, vol. 4,

available at: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=5231630](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5231630) (Accessed 15 Feb 2026). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5231630>

23. Tsybuliak, A. (2025), "Evolution of theories of ecological modernization as a manifestation of the increasing risk of the international economy: actualization of sustainable business practices in the conditions of digital transition", *Ekonomichniy prostir: Zbirnyk naukovykh prats*, vol. 201, pp. 370—377. <https://doi.org/10.30838/EP.201.370-377>

24. Tsybuliak, A. (2025), "International water markets in the context of the green transition: regulatory mechanisms for managing water pollution", *Yevropeiskiy naukovy zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*, vol. 3 (17), pp. 171—179. <https://doi.org/10.32750/2025-0315>

*Отримано редакцією журналу / Received: 27. 02.26*

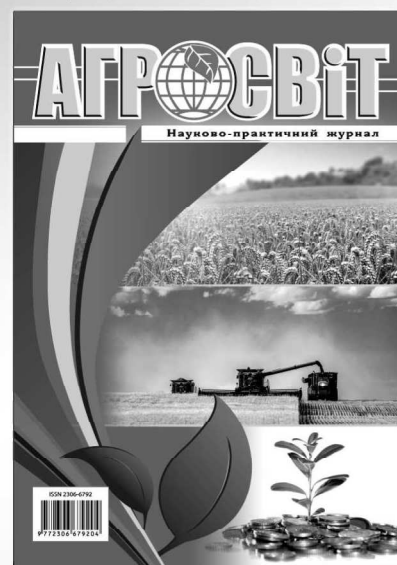
*Професійно рецензовано / Revised: 04. 03.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26*

# 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**

А. С. Коцур,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту публічного управління та персоналу,  
Західноукраїнський національний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6986-4665>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.194

# ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

A. Kotsur,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management,  
Public Administration and Personnel, West Ukrainian National University

## DIGITAL TRANSFORMATION OF LOGISTICS MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISES

*Стаття присвячена дослідженню цифрової трансформації логістичного управління підприємств та її впливу на систему управління персоналом в умовах розвитку цифрової економіки. Розглянуто теоретичні засади логістики, логістичного управління та управління логістичними потоками, а також обгрунтовано економічну сутність цифровізації логістичних процесів і транспортних систем. Проаналізовано вплив впровадження цифрових технологій у сфері планування перевезень, логістичного забезпечення та управління транспортною інфраструктурою на трансформацію кадрових процесів підприємств.*

*Досліджено зміни у функціях HR-служби, зокрема в частині формування цифрових компетентностей персоналу, впровадження HR-аналітики, модернізації системи мотивації та оцінювання результативності праці на основі цифрових KPI. Визначено ключові ризики та виклики цифрової трансформації логістичного управління, серед яких опір змінам, недостатній рівень цифрової підготовки персоналу, кібербезпекові загрози та інституційні обмеження.*

*Обгрунтовано необхідність інтеграції логістичних і кадрових стратегій підприємства з метою забезпечення стійкості транспортної системи та підвищення ефективності управління ресурсами. Запропоновано концептуальні напрями формування інтегрованої моделі управління логістичними та кадровими потоками, що передбачає синхронізацію цифрових логістичних рішень із розвитком людського капіталу та впровадженням інноваційних HR-інструментів.*

*The article is devoted to the comprehensive study of the digital transformation of logistics management of enterprises and its impact on the human resource management system in the context of the rapid development of the digital economy. In conditions of technological acceleration, increasing complexity of logistics flows, volatility of transport processes, and growing demands for operational efficiency and service quality, logistics management is becoming a strategic function that directly influences enterprise competitiveness and long-term sustainability. At the same time, digital transformation significantly changes the principles of managing logistics flows, transportation planning, logistics support, and transport infrastructure utilization, creating new requirements for organizational structures and human capital development.*

*The paper examines the theoretical foundations of logistics and logistics management, substantiates the economic nature of digitalization in logistics processes, and identifies key directions of digital transformation, including the implementation of Big Data analytics, Internet of Things technologies, GPS monitoring systems, predictive modeling, and integrated ERP and TMS platforms. It is emphasized that digital technologies enhance transparency, reduce transaction costs, optimize resource allocation, and increase the resilience of transport systems. However, technological modernization alone does not guarantee efficiency unless it is supported by a transformed and adaptive human resource management system.*

*Special attention is paid to the transformation of HR functions under the influence of digital logistics solutions. The study demonstrates that digital transformation reshapes the content of work, modifies competency requirements, and introduces new approaches to recruitment, training, performance evaluation, and motivation. The integration of HR analytics into logistics information systems enables more accurate forecasting of staffing needs, optimization of work schedules, and objective assessment of employee performance based on digital KPIs. The research also identifies key risks and challenges, including resistance to organizational change, insufficient digital skills among employees, cybersecurity threats, and institutional limitations that may slow down digital initiatives.*

*The article substantiates the necessity of synchronizing logistics and HR strategies to ensure sustainable enterprise development. Conceptual directions for building an integrated model of logistics and human resource management are proposed, focusing on the development of digital competencies, continuous professional training, implementation of innovative HR tools, and alignment of logistics performance indicators with personnel management metrics. The implementation of these measures will contribute to strengthening transport system resilience, improving efficiency in resource management, enhancing organizational adaptability, and supporting sustainable and innovation-driven development of enterprises in the long term.*

*Ключові слова: логістичне управління, цифрова трансформація, управління логістичними потоками, транспортна логістика, управління персоналом, цифрові компетентності, HR-аналітика.*

*Key words: logistics management, digital transformation, logistics flow management, transport logistics, human resource management, digital competencies, HR analytics.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах цифрової економіки підприємства, що здійснюють логістичну діяльність та надають транспортні послуги, функціонують у середовищі високої динамічності, технологічних змін і зростаючих вимог до якості сервісу. Цифровізація логістики та управління транспортними потоками змінює традиційні підходи до планування перевезень, логістичного забезпечення та управління ресурсами. Водночас цифрова трансформація логістичного управління часто здійснюється фрагментарно, без системного узгодження з процесами управління персоналом, що призводить до виникнення організаційних дисбалансів, кадрового дефіциту та зниження ефективності використання транспортної інфраструктури.

Однією з проблем є також невідповідність рівня цифрових компетентностей персоналу темпам впровадження інноваційних логістичних технологій. Автоматизація планування перевезень, впровадження систем GPS-моніторингу та цифрових платформ управління логістичними потоками потребують нових знань і навичок від працівників. Однак кадрові служби підприємств не завжди інтегровані у процес цифрової трансформації логістичного управління.

Крім того, відсутність ефективної HR-аналітики ускладнює оцінювання впливу цифровізації на продуктивність праці, стійкість транспортної системи та якість транспортних послуг. Недостатня синхронізація логістичних і кадрових стратегій знижує потенціал інноваційного розвитку підприємств. У результаті виникає суперечність між необхідністю комплексної цифрової

трансформації логістичного управління та недостатнім науково-методичним обґрунтуванням її впливу на систему управління персоналом.

Саме це зумовлює потребу в дослідженні взаємозв'язку цифровізації логістики та трансформації HR-процесів, а також розробленні інтегрованих підходів до управління логістичними й кадровими потоками в умовах цифрової трансформації.

Проблематика логістики, логістичного управління, управління логістичними потоками та ресурсами, а також цифровізації логістичних і транспортних процесів активно досліджується у працях сучасних українських і зарубіжних науковців. Зокрема, питання впровадження цифрових технологій у логістичні процеси підприємств висвітлено у працях Н. Гуржій, В. Гаврана, Н. Сапотницької, які обґрунтовують вплив цифрових інструментів на ефективність логістичного управління. Трансформаційні процеси у логістичних системах в умовах цифровізації аналізуються у дослідженнях В. Гатила та І. Шевченка.

Проблеми розвитку транспортної логістики, функціонування транспортної інфраструктури та стійкості транспортних систем в умовах кризових викликів розглядаються у працях Л. Малюти, В. Рудана, К. Балусhevського. Теоретичні та прикладні аспекти впровадження цифрових технологій у логістику та управління ланцюгами постачання досліджують В. Скіцько, Ю. Петруня, Т. Пасічник, Г. Тарасюк та інші автори, які акцентують увагу на використанні аналітики даних, автоматизації процесів та інтеграції цифрових платформ у систему логістичного забезпечення підприємств.

На міжнародному рівні питання цифрової трансформації бізнесу та логістичних систем розкрито у працях А. Bharadwaj, О. El Sawy, Р. Pavlou, N. Venkatraman, які обґрунтовують концепцію цифрової бізнес-стратегії. Значний внесок у дослідження цифровізації ланцюгів постачання та управління логістичними потоками зробили M. Waller, S. Fawcett, M. Ben-Daya, E. Hassini, Z. Bahrour, які розглядають роль Big Data, IoT та аналітичних інструментів у підвищенні ефективності логістичного управління.

Паралельно формується науковий напрям, присвячений цифровій трансформації управління персоналом. В українському науковому просторі питання цифрової зрілості та трансформації HR-процесів висвітлюють Г. Назарова та В. Руденко, які акцентують увагу на формуванні цифрових компетентностей персоналу та розвитку HR-аналітики.

У зазначених дослідженнях розкриваються теоретичні засади логістичного управління, механізми цифровізації логістичних потоків, особливості планування перевезень, управління транспортними ресурсами та забезпечення стійкості транспортної системи. Водночас питання трансформації функцій управління персоналом під впливом цифрових логістичних систем розглядаються переважно фрагментарно.

Попри значний науковий доробок, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексної інтеграції цифрової трансформації логістичного управління (управління транспортними потоками, планування перевезень, логістичне забезпечення, управління ресурсами) із системою управління персона-

лом (цифрові компетентності, HR-аналітика, мотивація, оцінювання продуктивності) на рівні підприємства. Потребують подальшого наукового обґрунтування підходи до узгодження логістичних показників ефективності з кадровими KPI, а також розроблення інтегрованих моделей управління логістичними й кадровими потоками як ключової умови стійкості та інноваційного розвитку підприємств у цифровій економіці.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності цифрової трансформації логістичного управління підприємств та визначення її впливу на систему управління персоналом з позицій інтеграції логістичних і кадрових процесів в умовах цифрової економіки. Стрімка цифровізація економічних процесів зумовлює необхідність трансформації підходів до логістичного управління підприємствами, зокрема у сфері транспортних послуг та управління логістичними потоками. Впровадження цифрових технологій у процеси планування перевезень, управління транспортними потоками, логістичного забезпечення та використання транспортної інфраструктури формує нову модель організації бізнес-процесів. Водночас цифрова трансформація логістичного управління впливає не лише на технологічну складову діяльності підприємств, а й на систему управління персоналом, структуру компетентностей та механізми оцінювання ефективності працівників.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Логістичне управління є однією з ключових складових забезпечення ефективного функціонування підприємств, оскільки саме через механізм управління логістичними потоками здійснюється координація матеріальних, інформаційних, фінансових та транспортних процесів. У сучасних умовах розвитку цифрової економіки логістика перестає бути виключно інструментом операційної оптимізації та трансформується у стратегічну функцію управління ресурсами, що формує довгострокові конкурентні переваги підприємств.

У науково-економічному розумінні логістичне управління підприємства охоплює процес планування, організації, координації та контролю логістичних потоків з метою забезпечення ефективності транспортних послуг, раціонального використання транспортної інфраструктури та підвищення стійкості транспортної системи. На відміну від традиційного управління матеріальними потоками, сучасна логістика базується на цифрових технологіях, інтегрованих інформаційних платформах та аналітичних системах підтримки управлінських рішень.

Цифрова трансформація логістичного управління передбачає комплексні зміни бізнес-процесів, що охоплюють автоматизацію планування перевезень, цифровий моніторинг транспортних потоків, використання Big Data, IoT, GPS-навігації, TMS- та ERP-систем. У результаті формується цифрове логістичне середовище, у якому управління ресурсами

**Таблиця 1. Напрями впливу цифрової трансформації логістичного управління на систему управління персоналом**

| Напрямок цифрової трансформації     | Вплив на управління персоналом    | Результат впливу                 |
|-------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| Автоматизація планування перевезень | Оптимізація графіків роботи       | Зменшення понаднормових витрат   |
| GPS та моніторинг потоків           | Контроль продуктивності           | Об'єктивізація KPI               |
| Big Data-аналітика                  | HR-аналітика                      | Прогнозування потреб у персоналі |
| Інтеграція ERP/TMS                  | Цифрове кадрове адміністрування   | Скорочення паперових процесів    |
| Цифрові платформи управління        | Розвиток цифрових компетентностей | Підвищення кваліфікаційних вимог |

Джерело: складено автором.

здійснюється на основі оперативної аналітики та прогнозування.

Особливістю цифрової трансформації логістики є її системний характер. Вона впливає не лише на технологічні аспекти логістичного забезпечення, а й на організаційну структуру підприємства, змінює характер управлінських рішень та роль людського капіталу. В умовах цифровізації транспортної логістики відбувається перехід від реактивного управління до проактивного, заснованого на прогнозних моделях та алгоритмічних рішеннях.

Економічна природа цифрової трансформації логістичного управління полягає у зменшенні трансакційних витрат, підвищенні швидкості обробки інформації та мінімізації ризиків, пов'язаних із невизначеністю транспортних процесів. Водночас цифровізація формує нові виклики, пов'язані з необхідністю адаптації персоналу до змін, формування цифрових компетентностей і перегляду системи мотивації працівників.

У науковій літературі цифрові трансформаційні процеси у логістиці розглядаються як багаторівнева система змін, що включає технологічний, організаційний та кадровий виміри. З огляду на це доцільно виокремлювати такі ключові напрями цифрової трансформації логістичного управління:

1. Цифровізація управління логістичними потоками;
2. Автоматизація планування перевезень;
3. Цифровий моніторинг транспортної інфраструктури;
4. Інтеграція логістичних інформаційних систем;
5. Трансформація системи управління персоналом.

Впровадження цифрових інструментів у логістичне управління суттєво змінює функціональне навантаження працівників. Якщо раніше основна увага приділялася операційним завданням, то в умовах цифровізації зростає роль аналітичної діяльності, інтерпретації даних та прийняття стратегічних рішень на основі цифрової інформації.

Цифрова трансформація логістики безпосередньо впливає на систему управління персоналом підприємств. По-перше, відбувається зміна структури професійних компетентностей. Працівники повинні володіти навичками роботи з цифровими платформами, системами обробки даних та інструмен-

тами автоматизованого управління. По-друге, змінюється система оцінювання результативності праці, оскільки цифрові логістичні системи дозволяють здійснювати точний моніторинг виконання KPI.

Особливого значення набуває HR-аналітика, що інтегрується з логістичними інформаційними системами. Це дозволяє прогнозувати потребу в персоналі, оптимізувати графіки роботи, зменшувати плінність кадрів та підвищувати ефективність управління трудовими ресурсами. Таким чином, управління персоналом стає складовою логістичного управління підприємством.

Водночас цифрова трансформація супроводжується низкою ризиків. До внутрішніх ризиків належать недостатній рівень цифрової підготовки персоналу, опір змінам та невідповідність організаційної культури новим технологічним вимогам. До зовнішніх — кіберризики, нестабільність цифрової інфраструктури, регуляторні обмеження.

Стійкість транспортної системи в умовах цифрової економіки значною мірою залежить від синхронізації технологічних та кадрових змін. Наявність сучасної транспортної інфраструктури без відповідної підготовки персоналу не забезпечує очікуваного ефекту цифровізації. Відповідно, цифрова трансформація логістичного управління повинна реалізовуватися як інтегрований процес, що поєднує управління ресурсами, логістичними потоками та розвиток людського капіталу.

Вплив цифрової трансформації логістичного управління на підприємство доцільно розглядати через три процеси: технологічний, управлінський та кадровий. Технологічний процес забезпечує автоматизацію процесів, управлінський — підвищення якості рішень, кадровий — розвиток компетентностей та адаптацію персоналу до цифрового середовища.

Цифрова трансформація логістичного управління виступає не лише інструментом підвищення ефективності транспортних послуг, а й фактором глибоких структурних змін у системі управління персоналом. Її результативність визначається рівнем інтеграції логістичних і HR-процесів, що формує передумови для інноваційного розвитку та забезпечення стійкості підприємств у цифровій економіці.

Цифрова трансформація логістичного управління істотно змінює систему управління персоналом підприємств, оскільки переводить ключові управлінські процеси в режим даних, алгоритмів і цифрових платформ. Насамперед змінюється роль персоналу. Працівники дедалі частіше виступають не лише виконавцями операцій, а й користувачами цифрових рішень, відповідальними за якість даних та дотримання цифрових регламентів. У таких умовах HR-служба перестає бути суто адміністративною функцією та набуває стратегічної ролі у забезпеченні готовності персоналу до цифрових змін. Це проявляється у необхідності планування кадрових потреб з урахуванням цифрових логістичних технологій, зростання вимог до цифрових компетентностей та розвитку внутрішнього навчання.

Передусім цифровізація логістики змінює зміст робочих місць і професій. Частина операцій, які раніше виконувалися вручну, автоматизується, а отже виникає потреба в перегляді посадових інструкцій, стандартів праці та процедур контролю. Формуються нові ролі, пов'язані з управлінням логістичними даними, диспетчеризацією на основі цифрових платформ, аналітикою потоків та моніторингом транспортних процесів. Навіть традиційні посади (наприклад, диспетчер, логіст, керівник зміни) трансформуються, оскільки робота переноситься в цифрові середовища (TMS/ERP, системи моніторингу, цифрові карти маршрутів). Це, у свою чергу, впливає на політику підбору персоналу, оскільки критерії відбору доповнюються вимогами щодо цифрової грамотності, здатності працювати з інформаційними системами та готовності до навчання.

Далі, цифрова трансформація логістичного управління підсилює значення компетентнісного підходу в управлінні персоналом. Замість орієнтації лише на стаж і формальну кваліфікацію підприємства змушені оцінювати реальний рівень цифрових навичок. Зростає потреба у матрицях компетентностей, які включають цифрові, аналітичні та комунікаційні компоненти. Для логістики це може бути здатність працювати з цифровими маршрутними картами, розуміти принципи алгоритмічного планування перевезень, формувати і перевіряти первинні дані, інтерпретувати показники ефективності та якісно взаємодіяти з цифровими каналами комунікації. Внаслідок цього HR-служби змінюють підходи до оцінювання персоналу, використовуючи цифрові тести, кейсові завдання та регулярну атестацію цифрових компетентностей.

Важливим напрямом впливу є трансформація системи навчання і розвитку персоналу. Цифрова логістика потребує постійного підвищення кваліфікації, оскільки технології швидко змінюються, а програмне забезпечення регулярно оновлюється. Навчання поступово переходить у формат безперервного процесу, інтегрованого в робочі завдання. Поширюються корпоративні платформи e-learning, мікронавчання, симулятори та тренажери для моделювання логістичних ситуацій. При цьому важливо, що навчання стосується не лише технічних навичок, але й управління змінами, цифрової дисципліни, кібергігієни та

етики роботи з даними. Підприємства, які ігнорують навчання, стикаються з помилками в даних, неточностями у плануванні перевезень та зростанням операційних втрат.

Цифровізація логістичного управління змінює й систему мотивації персоналу. Коли процеси стають прозорішими завдяки цифровим системам моніторингу, виникає можливість встановлювати більш об'єктивні KPI. Разом з тим зростає ризик демотивації, якщо показники обрані некоректно або сприймаються персоналом як "тотальний контроль". Тому HR-політика має поєднувати цифрові показники ефективності з поясненням їх логіки, зворотним зв'язком і підтримкою. Мотиваційні моделі в умовах цифрової логістики повинні враховувати не лише результат, але й якість виконання цифрових процедур: точність введення даних, своєчасність оновлення статусів, дотримання маршрутних регламентів, виконання стандартів безпеки. Таким чином, з'являється потреба у балансі матеріальної та нематеріальної мотивації, де важливу роль відіграють визнання цифрових досягнень, участь у проєктах цифрових змін, внутрішні конкурси інноваційних ідей.

Окремо слід підкреслити вплив цифрової трансформації на організацію праці та графіки роботи. У транспортній логістиці цифрові системи планування перевезень дають змогу точніше розраховувати потребу в персоналі на зміну, прогнозувати пікові навантаження та оптимізувати розподіл трудових ресурсів. Це підвищує ефективність використання персоналу та зменшує витрати на простой. Водночас зростає вимога до гнучкості трудових режимів, що потребує перегляду кадрових політик, механізмів зміни графіків та підходів до управління робочим часом. Цифрові платформи також дозволяють швидше реагувати на непередбачувані події: зміну попиту, аварії, затори, погодні умови, а отже й оперативно перерозподіляти змінність персоналу. Така гнучкість підсилює стійкість транспортної системи, але може підвищувати психологічне навантаження на працівників, що робить актуальними питання управління стресом і профілактики професійного вигорання.

Цифрова трансформація логістичного управління впливає на внутрішні комунікації та управління взаємодією між підрозділами. Впровадження єдиних цифрових платформ підсилює інтеграцію даних між логістикою, технічним обслуговуванням, фінансами та управлінням персоналом. Це зменшує дублювання інформації та прискорює ухвалення управлінських рішень. Разом із тим виникає потреба в регламентації інформаційних потоків, визначенні відповідальних за дані та формуванні правил цифрової комунікації. HR-служба у цьому контексті має забезпечити адаптацію персоналу до нових каналів взаємодії, навчити цифровим стандартам комунікації та підтримувати культуру прозорості.

Додатковим наслідком цифровізації є посилення вимог до кадрової безпеки та кібербезпеки. Логістичні системи працюють із чутливою інформацією: маршрутами, графіками, ресурсними планами, даними про персонал та клієнтів. Будь-які помилки або зловживання можуть призвести до збоїв у наданні

транспортних послуг і зниження стійкості транспортної системи. Тому кадрова політика має включати перевірку надійності персоналу, навчання правилам кібергігієни та відповідальності за роботу з даними. У цьому контексті актуалізується роль комплаєнсу, внутрішнього контролю та етичних стандартів.

Суттєвим аспектом є управління змінами та опорою персоналу. Цифрова трансформація логістичного управління часто сприймається працівниками як загроза робочим місцям, посилення контролю або ускладнення функцій. У результаті виникає прихований або відкритий опір змінам, який знижує ефективність цифрових проєктів. Тому HR-служба має застосовувати інструменти change-management: комунікаційні кампанії, залучення працівників до тестування систем, розвиток внутрішніх "агентів змін", підтримку керівників середньої ланки. Важливо також формувати позитивну мотивацію до цифрових інновацій, демонструючи персоналу практичні вигоди: зменшення рутинних операцій, підвищення безпеки, прозорість процесів та можливість професійного розвитку.

Узагальнюючи, вплив цифрової трансформації логістичного управління на систему управління персоналом проявляється у зміні змісту праці, трансформації компетентностей, розвитку цифрових форм навчання, модернізації системи мотивації та KPI, перегляді організації праці, посиленні кібербезпекових вимог і необхідності управління змінами. Ефективність цифровізації логістичних процесів значною мірою визначається тим, наскільки HR-система здатна забезпечити кадрову підтримку цифрових рішень. Саме інтеграція логістичного управління з управлінням персоналом дозволяє досягти синергетичного ефекту: підвищити якість транспортних послуг, оптимізувати управління ресурсами, забезпечити стійкість транспортної системи та підтримати інноваційний розвиток підприємства в умовах цифрової економіки.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що цифрова трансформація логістичного управління є стратегічним чинником розвитку підприємств в умовах цифрової економіки. Доведено, що цифровізація процесів управління логістичними потоками, планування перевезень, логістичного забезпечення та управління транспортною інфраструктурою сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів і зміцненню стійкості транспортної системи. Цифрові технології забезпечують оперативність обробки інформації, прозорість управлінських рішень та можливість прогнозування логістичних процесів на основі аналітики даних.

Водночас встановлено, що цифрова трансформація логістичного управління має системний характер і безпосередньо впливає на систему управління персоналом підприємств. Зміни охоплюють структуру компетентностей працівників, механізми оцінювання результативності, систему мотивації, організацію праці та кадрову політику загалом. Управління персоналом у таких умо-

вах трансформується з адміністративної функції у стратегічний інструмент забезпечення ефективності цифрових логістичних процесів.

Обґрунтовано, що результативність цифровізації логістики залежить від рівня інтеграції логістичних та HR-процесів. Саме узгодження цифрових логістичних KPI із кадровими показниками, розвиток HR-аналітики та формування цифрових компетентностей персоналу забезпечують синергетичний ефект управління ресурсами. Підкреслено, що без належного кадрового забезпечення навіть найбільш технологічно розвинені логістичні системи не гарантують очікуваного економічного результату.

Встановлено також, що цифрова трансформація логістичного управління супроводжується низкою викликів, зокрема необхідністю подолання опору змінам, забезпечення кібербезпеки, модернізації організаційної культури та підвищення цифрової грамотності працівників. Тому реалізація цифрових логістичних стратегій повинна здійснюватися паралельно з трансформацією системи управління персоналом.

Практичне значення дослідження полягає у формуванні концептуальних підходів до інтеграції логістичного управління та HR-менеджменту в умовах цифрової економіки. Запропоновані положення можуть бути використані при розробленні програм цифрової трансформації підприємств, що надають транспортні послуги, а також при вдосконаленні кадрової стратегії з урахуванням вимог цифровізації.

Перспективними напрямками подальших досліджень є розроблення економіко-математичних моделей оцінювання ефективності цифрової трансформації логістичного управління з урахуванням кадрового чинника, формування методик визначення рівня цифрової зрілості HR-системи підприємства, а також розроблення інтегрованих систем показників ефективності логістичних і кадрових процесів. Доцільним є також дослідження впливу цифрових логістичних платформ на продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємств у довгостроковій перспективі.

Окремої уваги потребує вивчення взаємозв'язку між цифровізацією транспортної логістики та формуванням нових професійних стандартів, а також дослідження соціально-економічних наслідків цифрової трансформації для персоналу підприємств. Комплексне вирішення зазначених завдань сприятиме підвищенню стійкості транспортних систем, забезпеченню інноваційного розвитку підприємств та формуванню ефективної моделі управління логістичними й кадровими потоками в умовах цифрової економіки.

## Література:

1. Гатило В. П., Шевченко І. О. Логістика в умовах цифровізації: логістичний ланцюг та функціональні області. Часопис економічних реформ. 2024. № 1 (53). С. 78—85.
2. Гуржій Н., Гавран В., Сапотницька Н. Цифрові технології та їхній вплив на управління логістичними процесами підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-20.
3. Малюта Л., Рудан В., Балушевський К. Problems and perspectives of the development of transport logistics in Ukraine under the conditions of martial law. Економіч-



ний аналіз (Economic Analysis). 2023. Т.33 (3). С.153—164. DOI: 10.35774/econa2023.03.153.

4. Петруня Ю. Є., Пасічник Т. О. Вплив новітніх технологій на логістику та управління ланцюгами поставок. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С.130—139.

5. Скіцько В. І. Цифрові технології сучасної логістики та управління ланцюгами поставок. Маркетинг і цифрові технології. 2018. Т.2. № 3. С. 48—63.

6. Тарасюк Г. М. Логістичні рішення та управління постачаннями в компанії: виклики часу. Економіка, управління та адміністрування. 2021. № 4 (98). С.42—48. DOI: 10.26642/jen-2021-4(98)-42-48.

7. Ben-Daya M., Hassini E., Bahroun Z. Internet of Things and supply chain management: a literature review. International Journal of Production Research. 2019. 57 (15—16). P. 4719—4742.

8. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. MIS Quarterly. 2013. 37 (2). P. 471—482.

9. Bondarouk T. V., Ruel H. J. M. Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. The International Journal of Human Resource Management. 2009. 20(3). P. 505—514. DOI: 10.1080/09585190802707235.

10. Marler J. H., Fisher S. L. An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. Human Resource Management Review. 2013. pp. 542—556 doi:10.4236/jhrss.2022.103033

11. Nazarova G., Rudenko V. Digital maturity and digital transformation in human resources management: Stability vs development. Development Management (Управління розвитком). 2023. Vol. 22 (3). P. 57—65.

12. Waller M. A., Fawcett S. E. Data Science, Predictive Analytics, and Big Data: A Revolution That Will Transform Supply Chain Design and Management. Journal of Business Logistics. 2013. DOI: 10.48175/IJARSCT-8164

#### References:

1. Halyo, V. P. and Shevchenko, I. O. (2024), "Logistics in the conditions of digitalization: logistics chain and functional areas", Chasopys ekonomichnykh reform, vol. 1 (53), pp. 78—85.

2. Hurzhii, N., Havran, V. and Sapotnitska, N. (2023), "Digital technologies and their impact on the management of logistics processes of enterprises", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 55, doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-20>.

3. Maliuta, L., Rudan, V. and Balushevskyj, K. (2023), "Problems and perspectives of the development of transport logistics in Ukraine under the conditions of martial law", Economic Analysis, vol. 33 (3), pp. 153—164, doi: <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.153>.

4. Petrunia, Yu. Ye. and Pasichnyk, T. O. (2018), "The impact of new technologies on logistics and supply chain management", Marketing and Management of Innovations, vol. 1, pp. 130—139.

5. Skitsko, V. I. (2018), "Digital technologies of modern logistics and supply chain management", Marketing and Digital Technologies, vol. 2 (3), pp. 48—63.

6. Tarasiuk, H. M. (2021), "Logistics solutions and supply management in the company: challenges of time", Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, vol. 4 (98), pp. 42—48, doi: [https://doi.org/10.26642/jen-2021-4\(98\)-42-48](https://doi.org/10.26642/jen-2021-4(98)-42-48).

7. Ben-Daya, M., Hassini, E. and Bahroun, Z. (2019), "Internet of Things and supply chain management: a literature review", International Journal of Production Research, vol. 57 (15—16), pp. 4719-4742.

8. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A. and Venkatraman, N. (2013), "Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights", MIS Quarterly, vol. 37 (2), pp. 471—482.

9. Bondarouk, T. V. and Ruel, H. J. M. (2009), "Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era", The International Journal of Human Resource Management, vol. 20 (3), pp. 505—514, doi: <https://doi.org/10.1080/09585190802707235>.

10. Marler, J. H. and Fisher, S. L. (2013), "An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management", Human Resource Management Review. pp. 542—556 doi: <https://doi.org/10.4236/jhrss.-2022.103033>

11. Nazarova, G. and Rudenko, V. (2023), "Digital maturity and digital transformation in human resources management: Stability vs development", Development Management, vol. 22 (3), pp. 57—65.

12. Waller, M. A. and Fawcett, S. E. (2013), "Data Science, Predictive Analytics, and Big Data: A Revolution That Will Transform Supply Chain Design and Management", Journal of Business Logistics. doi: <https://doi.org/10.48175/IJARSCT-8164>

Отримано редакцією журналу / Received: 01.03.26

Процеженовано / Revised: 10.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

<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](mailto:economy_2008@ukr.net)

 viber: +38 050 3820663

Н. М. Бабко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,  
Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7620-9500>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.201

## СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ АГРОБІЗНЕСУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ІНВЕСТИВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

N. Babko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics,  
Hospitality and Tourism Business, Bohdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University

### SOCIAL RESPONSIBILITY OF AGRIBUSINESS IN THE SYSTEM OF STRATEGIC INVESTMENT IN SUSTAINABLE DEVELOPMENT

*У статті досліджено теоретико-методичні засади інтеграції соціальної відповідальності агробізнесу в систему стратегічного інвестування сталого розвитку. Уточнено економічну сутність соціальної відповідальності як стратегічної категорії, що поєднує економічну результативність, соціальний ефект та екологічну безпеку діяльності аграрних підприємств. Обґрунтовано роль соціально відповідальних практик як чинника формування довгострокових інвестиційних рішень та підвищення інвестиційної привабливості суб'єктів агробізнесу. Систематизовано підходи до інтеграції соціальних і екологічних критеріїв у процес стратегічного інвестування, що дозволяє узгодити інтереси підприємства, громади та інвесторів. Запропоновано концептуальні засади формування моделі стратегічного інвестування сталого розвитку з урахуванням соціальної складової. Доведено, що впровадження соціальної відповідальності сприяє зниженню ризиків, зміцненню репутаційного капіталу та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах трансформаційної економіки України.*

*The current stage of development of Ukraine's agricultural sector is characterized by a combination of profound transformational processes caused by military challenges, structural economic restructuring, European integration goals, and the need to restore production capacity on a sustainable basis. Under these conditions, agribusiness is not only a fundamental element of the state's food security, but also a key player in investment activity, employment generation, rural development, and the preservation of natural resources. At the same time, the growing role of agricultural production is accompanied by heightened public expectations regarding its social and environmental responsibility.*

*The scientific problem lies in the insufficient development of theoretical and methodological foundations for integrating social responsibility in agribusiness into the system of strategic investment in sustainable development. The practical dimension of the problem is related to the need to develop effective management mechanisms that would ensure the coordination of investment decisions with the social and environmental goals of the enterprise and the local community. Thus, there is a need for systematic research into the social responsibility of agribusiness as a component of strategic investment that ensures the long-term competitiveness of enterprises and the sustainable development of rural areas in Ukraine.*

*The article examines the theoretical and methodological foundations of integrating social responsibility in agribusiness into the system of strategic investment in sustainable development. It clarifies the economic essence of social responsibility as a strategic category that combines economic performance, social impact, and environmental safety in the activities of agricultural enterprises. The role of socially responsible practices as a factor in shaping long-term investment decisions and increasing the investment attractiveness of agribusiness entities is substantiated. Approaches to integrating social and environmental criteria into the strategic investment process are systematized, which allows for the reconciliation of the interests of the enterprise, the community, and investors. Conceptual foundations for the formation of a model of strategic investment in sustainable development, taking into account the*

**social component, are proposed. It is proven that the implementation of social responsibility contributes to reducing risks, strengthening reputational capital, and ensuring the long-term competitiveness of agricultural enterprises in the conditions of Ukraine's transitional economy.**

*Ключові слова: соціальна відповідальність агробізнесу; стратегічне інвестування; сталий розвиток; інвестиційна привабливість; аграрні підприємства; соціально відповідальні практики; сталий розвиток сільських територій.*

*Key words: social responsibility of agribusiness; strategic investment; sustainable development; investment attractiveness; agricultural enterprises; socially responsible practices; sustainable development of rural areas.*

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

Сучасний етап розвитку аграрного сектору України характеризується поєднанням глибоких трансформаційних процесів, зумовлених воєнними викликами, структурною перебудовою економіки, євроінтеграційними орієнтирами та необхідністю відновлення виробничого потенціалу на засадах сталості. За цих умов агробізнес виступає не лише базовим елементом продовольчої безпеки держави, але й ключовим суб'єктом інвестиційної активності, формування зайнятості, розвитку сільських територій та збереження природно-ресурсного потенціалу. Водночас зростання ролі аграрного виробництва супроводжується посиленням суспільних очікувань щодо його соціальної та екологічної відповідальності.

У світовій та національній економічній практиці соціальна відповідальність дедалі більше інтегрується у стратегічні моделі інвестування, орієнтовані на досягнення довгострокових економічних, соціальних і екологічних результатів. Інвестиційні рішення у сфері агробізнесу вже не можуть базуватися виключно на показниках фінансової рентабельності; вони мають враховувати вплив діяльності підприємств на стан земельних ресурсів, розвиток громад, якість зайнятості, дотримання етичних стандартів ведення бізнесу та прозорість управлінських практик. Таким чином, соціальна відповідальність перетворюється на важливий елемент стратегічного інвестування сталого розвитку.

Разом із тим у вітчизняній практиці спостерігається фрагментарність підходів до інтеграції принципів соціальної відповідальності в інвестиційні стратегії аграрних підприємств. Часто відповідні ініціативи мають декларативний характер або реалізуються як окремі соціальні проекти, не будучи системно пов'язаними з довгостроковими інвестиційними планами. Відсутність цілісного механізму узгодження соціальних, екологічних та економічних пріоритетів у процесі стратегічного інвестування знижує потенціал агробізнесу як драйвера сталого розвитку територій.

Проблема ускладнюється необхідністю гармонізації національної аграрної політики з європейськими стандартами ведення бізнесу, що передбачають підвищені вимоги до прозорості, підзвітності та соціальної орієнтованості суб'єктів господарювання. У контексті післявоєнного відновлення економіки особливої актуальності набуває питання формування та-

ких інвестиційних моделей, які забезпечували б не лише модернізацію виробництва, а й відновлення соціальної інфраструктури сільських територій, створення гідних умов праці та зміцнення довіри між бізнесом і громадами.

Наукова проблема полягає у недостатній розробленості теоретико-методичних засад інтеграції соціальної відповідальності агробізнесу в систему стратегічного інвестування сталого розвитку. Практичний вимір проблеми пов'язаний із потребою розроблення ефективних управлінських механізмів, що забезпечували б узгодження інвестиційних рішень із соціальними та екологічними цілями підприємства й територіальної громади. Таким чином, актуалізується потреба у системному дослідженні соціальної відповідальності агробізнесу як складової стратегічного інвестування, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємств та сталий розвиток сільських територій України.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У вітчизняному науковому дискурсі соціальна відповідальність суб'єктів агробізнесу трактується як багатовимірна категорія, що охоплює економічну результативність, соціальний вплив та екологічну безпеку діяльності підприємств. Так, І. Гончарук та Я. Гонтарук наголошують на необхідності інтеграції принципів соціальної відповідальності в систему управління аграрних підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, підкреслюючи її значення для підвищення конкурентоспроможності та довіри стейкхолдерів [1, с. 105—108].

Г. Запша, І. Петрів та В. Шевченко обґрунтовують доцільність інституціоналізації соціальної відповідальності через механізми державного регулювання та стратегічного управління аграрним сектором, акцентуючи увагу на її ролі у формуванні сприятливого інвестиційного середовища [2, с. 95—98]. А. Зелінська, О. Бездітко та С. Лавриненко розглядають соціальну відповідальність як складову системи управління сталим розвитком підприємства, підкреслюючи вплив корпоративних цінностей, етики та організаційної культури на довгострокову стійкість бізнесу [3, с. 7—10]. Л. Кислюк аналізує специфіку реалізації соціально відповідальних практик в аграрних компаніях України, звертаючи увагу на їхній вплив на розвиток сільських територій та соціальну інфраструктуру громад [4, с. 138—140].

І. Кульчицький систематизує теоретичні підходи до визначення соціальної відповідальності бізнесу, формулюючи концептуальне підґрунтя для подальших галузевих досліджень [5]. Д. Липовий зосереджується на проблемах оцінювання ефективності розвитку агробізнесу в умовах реалізації соціальної відповідальності, обґрунтовуючи необхідність формування системи показників, що дозволяють вимірювати не лише фінансові, а й соціальні результати діяльності [6, с. 352—354]. М. Полєнкова зазначає, що соціальна відповідальність аграрних підприємств має розглядатися як ключовий елемент концепції сталого розвитку, який забезпечує баланс економічних інтересів, соціальної стабільності та екологічної безпеки [7, с. 197—198].

У зарубіжних дослідженнях акцент зміщується на екологічні та кліматичні аспекти відповідальної діяльності. К. Біро та М. Чете доводять, що врахування кліматичних ризиків у стратегіях аграрних підприємств сприяє підвищенню довгострокової ефективності інвестиційних рішень [8]. С. Наццаро, М. Станко та Г. Маротта розглядають соціальну відповідальність у межах агропродовольчих ланцюгів як механізм створення доданої вартості та підвищення прозорості бізнес-процесів, що позитивно впливає на інвестиційну привабливість підприємств [9]. М. Козера-Ковальська акцентує увагу на сучасних викликах соціальної відповідальності агробізнесу, зокрема питаннях інклюзії та соціальної різноманітності, які дедалі частіше стають критеріями оцінювання стійкості компаній з боку інвесторів [10].

Проведений аналіз наукових праць свідчить про активний розвиток досліджень у сфері соціальної відповідальності агробізнесу, зокрема щодо її теоретичного осмислення, інституційного забезпечення та методів оцінювання ефективності. Більшість авторів зосереджується на управлінських механізмах впровадження відповідальних практик та їх впливі на конкурентоспроможність підприємств і розвиток сільських територій. Разом із тим у науковому полі недостатньо систематизовано питання інтеграції соціальної відповідальності саме в архітектуру стратегічного інвестування сталого розвитку. Потребує поглиблення дослідження інструментарію узгодження інвестиційних рішень із соціальними та екологічними цілями підприємства, а також розроблення комплексної системи показників оцінювання соціального ефекту інвестицій. Це обумовлює необхідність формування цілісної концепції, в межах якої соціальна відповідальність агробізнесу виступатиме не додатковим елементом іміджу, а стратегічною детермінантою довгострокової інвестиційної політики та сталого розвитку.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розвиток науково-методичних положень щодо інтеграції соціальної відповідальності агробізнесу в систему стратегічного інвестування сталого розвитку, а також визначення інструментарію узгодження інвестиційних рішень із соціальними та екологічними пріоритетами діяльності підприємств.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено розв'язання таких завдань:

- уточнити економічну сутність соціальної відповідальності агробізнесу в контексті концепції сталого розвитку;
- обґрунтувати роль соціальної відповідальності як чинника формування стратегічних інвестиційних рішень;
- систематизувати підходи до інтеграції соціальних та екологічних критеріїв у процес стратегічного інвестування аграрних підприємств;
- визначити взаємозв'язок між соціально відповідальними практиками та інвестиційною привабливістю суб'єктів агробізнесу;
- запропонувати концептуальні засади формування моделі стратегічного інвестування сталого розвитку з урахуванням соціальної складової.

Реалізація зазначених завдань спрямована на формування цілісного підходу до поєднання економічної ефективності, соціальної результативності та екологічної безпеки в інвестиційній діяльності агробізнесу, що забезпечує його довгострокову стійкість і конкурентні переваги.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Соціальна відповідальність агробізнесу полягає у свідомому урахуванні соціальних і екологічних наслідків господарської діяльності при досягненні економічних цілей. На економічному рівні соціальна відповідальність сприймається як інвестиція в репутаційний капітал підприємства та його соціальну ліцензію на діяльність. Такий підхід має забезпечувати не просто короткострокову вигоду, а довгострокову стабільність бізнесу — тобто синхронізувати прибутковість із соціальним добробутом співробітників і громад. Соціальна відповідальність означає ведення бізнесу етично і відповідально для досягнення економічної, соціальної та екологічної стійкості. Практично це виражається у готовності агропідприємства не лише генерувати прибуток, а й інвестувати у розвиток інфраструктури регіону, підвищення кваліфікації персоналу, охорону довкілля тощо, створюючи взаємовигідне партнерство бізнесу, держави і суспільства [3, с. 7—9; 5].

З погляду сталого розвитку, економічна суть соціальної відповідальності полягає у забезпеченні подвійного ефекту: задоволення потреб бізнесу і потреб суспільства водночас. Соціально відповідальні ініціативи формують довгострокову конкурентоспроможність через зниження ризиків (соціальних конфліктів, кадрового відпливу, екологічних штрафів) та створення умов для зростання людського капіталу. Згідно з дослідженнями, впровадження соціально відповідальних проєктів фактично перетворюється на стратегічний інструмент управління вартістю підприємства, забезпечуючи стійку рівновагу між економічною результативністю, соціальним добробутом і корпоративною репутацією [7, с. 197—199].

Соціальна відповідальність підприємств агробізнесу набуває системного характеру та охоплює взаємопов'язані соціальні, екологічні й управлінські аспекти діяльності. Її реалізація потребує не лише

декларативного визначення пріоритетів, а й запровадження чітких індикаторів оцінювання, що дозволяють вимірювати реальні результати впливу підприємства на працівників, місцеві громади, довкілля та систему корпоративного управління. Визначення таких індикаторів створює підґрунтя для підвищення прозорості діяльності аграрних підприємств і формування довіри з боку інвесторів та інших заінтересованих сторін. Кількісна та якісна оцінка соціальних і екологічних результатів дає змогу інтегрувати їх у стратегічне планування та інвестиційні рішення. Водночас систематичний моніторинг показників соціальної відповідальності сприяє своєчасному виявленню ризиків і коригуванню управлінських дій. Практична імплементація відповідних критеріїв забезпечує узгодження корпоративних стратегій із принципами сталого розвитку та довгостроковими інтересами територіальних громад. Таким чином, соціальна відповідальність трансформується з елементу іміджевої політики у складову стратегічного управління та інвестиційної діяльності агробізнесу. З метою структуризації основних напрямів соціальної відповідальності та конкретизації показників їх оцінювання сформовано відповідну систему, подану в таблиці 1.

Отже, систематизація напрямів соціальної відповідальності агробізнесу та відповідних показників їх оцінювання дозволяє забезпечити комплексний підхід до вимірювання соціального, екологічного й управлінського впливу підприємства. Запропонована структура індикаторів створює методичне підґрунтя для подальшого аналізу ефективності реалізації політики соціальної відповідальності та її інтеграції у стратегію сталого розвитку.

Соціальна відповідальність стає важливим чинником прийняття стратегічних інвестиційних рішень у двох аспектах. По-перше, соціально відповідальна орієнтація формує довгострокову стратегію підприємства, оскільки інвестори дедалі більше оцінюють соціально-екологічні ризики нарівні з фінансовими показниками. В умовах глобалізації і зростаючих викликів (кліматичних, демографічних, соціальних), інвестиційні рішення все частіше залежать від здатності бізнесу забезпечити сталість розвитку [2, с. 95—98]. Реалізація соціально відповідальних практик сигналізує про більшу стабільність та передбачуваність,

сприяючи зростанню привабливості компанії для інвесторів. По-друге, соціально відповідальні ініціативи наряду пов'язані зі стратегією підвищення ефективності виробництва та управління стейкхолдерами. Наприклад, інвестування у безпечні технології та розвиток кадрів знижує ймовірність зупинки виробництва та зростання витрат через аварії, що зменшує інвестиційні ризики.

Впровадження екологічних, соціальних та управлінських критеріїв оцінювання діяльності підприємства (ESG), які включають в себе і соціальну відповідальність (CSR) стає сучасним інструментом реалізації концепції сталого розвитку, інтегруючи соціальні та екологічні пріоритети у стратегічне планування підприємства. Це дає конкретні результати: зростання довіри інвесторів і партнерів, зменшення вартості капіталу та стабільнішого доступу до зовнішнього фінансування. Як показали дослідження, застосування такої стратегії зазвичай супроводжується підвищенням інвестиційної привабливості підприємства та зниженням ризиків, пов'язаних із соціальними викликами. На рівні агробізнесу це означає, що соціально відповідальні фермерські проекти та підприємства можуть розраховувати на підтримку фондів сталого розвитку, кредитні програми з "зеленими" ставками тощо [8—10].

Існує кілька рівнів та моделей інтеграції соціальних критеріїв у процес стратегічного інвестування агробізнесу. Державний підхід передбачає нормативне регулювання і стимулювання відповідальних практик (через законодавчі вимоги, пільгове оподаткування соціальних інвестицій, державні програми підтримки сталих ініціатив). Корпоративний підхід — це внутрішня стратегія підприємства, яка полягає у включенні CSR-ідей в корпоративний кодекс і бюджет (наприклад, формулювання ESG-цілей, затвердження політик екологічної та соціальної відповідальності, звітування за стандартами GRI/ISO 26000 тощо). Ринковий (інвестиційний) підхід реалізується через механізми економічного попиту: інвестори, банки та покупці чинять тиск на агрофірми, вимагаючи дотримання ESG-критеріїв, а також впроваджують спеціалізовані інструменти (соціальні облигації, "зелені" кредити, рейтинги ESG). Усі ці підходи доповнюють одне одного і мають різну "глибину" впливу, але лише їхня синергічна дія дає змогу системно

**Таблиця 1. Система індикаторів оцінювання соціальної відповідальності підприємств агробізнесу**

| Соціальна відповідальність          | Показники                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Перед працівниками і персоналом     | — середня зарплата працівників (% від мінімальної в регіоні);<br>— кількість годин навчання та кваліфікаційних тренінгів на одного працівника;<br>— рівень інцидентів з травматизмом, забезпечення охорони праці.                                                                                                                             |
| Перед місцевою громадою та регіоном | — інвестиції в розвиток соціальної інфраструктури (школи, амбулаторії);<br>— кількість соціальних проєктів (надання агротехніки, підтримка ОСББ);<br>— участь у благодійних програмах (сума витрат або % від прибутку на благодійність).                                                                                                      |
| Екологічна відповідальність         | — обсяг скорочених викидів парникових газів (CO <sub>2</sub> -еквівалент) у результаті заходів з енергоефективності;<br>— площа відновлених або рекультивованих земель (га);<br>— частка використання відновлювальних джерел енергії у структурі виробництва (загальні ГВт-години або %).                                                     |
| Корпоративна етика та управління    | — наявність і виконання кодексу етичної поведінки, антикорупційної політики;<br>— рівень прозорості звітності (наприклад, кількість опублікованих нефінансових звітів за стандартами глобальної ініціативи зі звітності; екологічних, соціальних та управлінських критеріїв);<br>— співвідношення виплат дивідендів та соціальних інвестицій. |

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

**Таблиця 2. Порівняння державного, корпоративного та ринкового підходів до інтеграції соціальних критеріїв**

| Критерій            | Державний підхід                                                                                                                                                     | Корпоративний підхід                                                                                                                           | Ринковий (інвестиційний) підхід                                                                                       |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мета інтеграції     | Забезпечення суспільних інтересів і стандартів сталого розвитку; соціальна стабільність.                                                                             | Підвищення репутації компанії, довгострокова стійкість бізнесу; прозорість звітності і довіра стейкхолдерів.                                   | Зростання прибутковості через зниження ризиків; доступ до відповідних капіталів і лояльності ринку.                   |
| Основні інструменти | Законодавчі норми, податкові та бюджетні стимули, державні програми (наприклад, субсидії для проєктів з оцінкою впливу на навколишнє середовище, гранти для громад). | Внутрішні ESG та CSR-стратегії, кодекси етики, соціальні програми (інвестиції у соціальну інфраструктуру, благодійність), звіти за GRI та ESG. | Інвестиційні фонди сталого розвитку, ESG-рейтинги, ринковий аудит, запити споживачів та інвесторів на прозорість ESG. |
| Суб'єкти впливу     | Уряд, місцева влада, галузеві регулятори, міжнародні організації.                                                                                                    | Топ-менеджмент компанії, акціонери, працівники, відділ звітності (CSR, ESG-команди).                                                           | Інвестори (банки, фонди), покупці продукції, страхові компанії.                                                       |
| Характер взаємодії  | Обов'язковий (регулюється стандартами та контролем); довгострокове планування на рівні країни або галузі.                                                            | Добровільний, ініціативний (відповідно до корпоративної культури та бізнес-стратегії); бізнес-орієнтований на репутацію.                       | Орієнтований на ринковий попит; конкурентний відбір за ESG-показниками; гнучкі умови фінансування за результат.       |

Джерело: сформовано автором на основі [8—10].

врахувати соціальні й екологічні пріоритети при інвестуванні (табл. 2).

Отже, інтеграція соціальних критеріїв у діяльність підприємств може здійснюватися через державні регуляторні механізми, внутрішні корпоративні ініціативи або ринкові інвестиційні стимули. Взаємодія цих підходів формує багаторівневу систему впливу, у межах якої соціальна відповідальність трансформується з нормативної вимоги у фактор конкурентоспроможності та доступу до капіталу. Усі три підходи взаємодоповнюють одне одного. Наприклад, держава може ввести нормативи звітування за стандартами ESG, що стимулює корпорації розробляти власні стратегії CSR, тоді як ринок (через ESG-рейтинг або умови кредитування) буде винагороджувати тих, хто ці стандарти виконує. Загалом мета полягає у тому, щоб інтегрувати соціальні та екологічні критерії у всі етапи стратегічного інвестування — від визначення інвестиційних проєктів до їх реалізації і моніторингу результатів.

Аналітики зазначають, що соціально відповідальні практики підвищують інвестиційну привабливість підпри-

ємства в умовах глобалізації та невизначеності. Для бізнесу реалізація CSR-проєктів означає зростання інвестиційної привабливості та зниження ризиків, пов'язаних із екологічними та соціальними викликами. Інакше кажучи, під час ухвалення інвестиційних рішень інвестори все частіше оцінюють не лише фінансові показники (ROI, NPV тощо), а й нефінансові — екологічний слід, умови праці, підтримку громади. Компанії з високим рівнем CSR демонструють кращу стабільність і меншу волатильність доходів, що привабливо для довгострокових вкладень [8; 10].

З іншого боку, на рівні локальних громад CSR-практики дозволяють утворювати сприятливе середовище для ведення бізнесу. Наприклад, інвестиції агропідприємства у відновлення шкіл чи ремонт доріг громади підвищують лояльність місцевих мешканців і формують "соціальну ліцензію на працю". Це у свою чергу знижує конфліктні ризики та операційні витрати. Як результат, підвищується загальна стабільність і передбачуваність інвестиційного середовища, що позитивно оцінюється потенційними інвесторами.

На підставі проведеного аналізу можна запропонувати концептуальну модель стратегічного інвестування, яка враховує взаємодію капіталу, CSR-практик та цілей сталого розвитку (рис. 1).

У відповідності до запропонованої моделі стратегічні інвестиції підприємства плануються таким чином, щоб частково підтримувати соціально відповідальні ініціативи (інвестиції у трудові ресурси, освіту, екологічні проєкти тощо). CSR-практики реалізуються через конкретні програми (наприклад, будівництво соціальних об'єктів, модернізацію виробництва з енергоефективних технологій, дотримання прав працівників). Їхні результати, у свою чергу, оцінюються з точки зору впливу на економічні, соціальні та екологічні показники сталого розвитку.

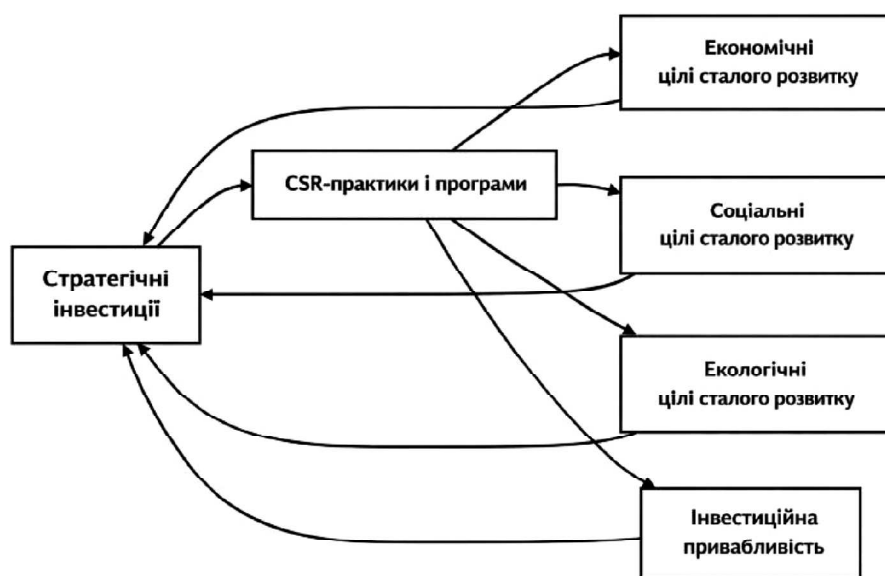


**Рис. 1. Концептуальна модель взаємозв'язку стратегічного інвестування, CSR-практик та цілей сталого розвитку аграрного підприємства**

Таблиця 3. Набір KPI для вимірювання соціального ефекту інвестицій

| Показник                                | Формула чи методика вимірювання                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Соціальна віддача від інвестицій (SROI) | $SROI = \text{Сума соціальних вигод від проєкту, грн} / \text{Сума інвестиційних витрат, грн}$                                                                                         |
| Інвестиції на одне робоче місце         | $\text{Інвестиції на створене робоче місце} = \text{Загальний обсяг інвестицій, грн} / \text{Кількість новостворених робочих місць}$                                                   |
| Зростання зайнятості (%)                | Приріст кількості працівників у регіоні після інвестування у нове виробництво                                                                                                          |
| Частка місцевих закупівель (%)          | $\text{Частка місцевих закупівель} = (\text{Обсяг закупівель у місцевих постачальників} / \text{Загальний обсяг закупівель компанії}) \times 100\%$                                    |
| Індекс розвитку громади                 | Індекс розвитку громади = сума рейтингових балів за різними соціальними критеріями. Наприклад, доступ до освіти, охорони здоров'я, інфраструктури та інші показники зміни рівня життя. |

Джерело: сформовано автором.

ку. Результати оцінки потім зворотно впливають на стратегію інвестування: підприємство переглядає інвестиційні пріоритети з урахуванням напрацьованого соціального ефекту та змін у зовнішньому середовищі. Такий циклічний процес узгоджує економічну ефективність із соціальною цінністю, забезпечуючи сталу рівновагу інтересів усіх сторін. Важливою складовою моделі є методика оцінювання соціального ефекту інвестицій (табл. 3).

Для кожного KPI необхідно мати вихідні дані: звіти підприємства, державну статистику та спеціальні опитування. Наприклад, SROI часто визначають через дослідження кількості населення, яке отримало прямий вигравш (працевлаштування, скорочення витрат завдяки інфраструктурі тощо), поділений на суму інвестицій. Слід також враховувати немонетарні аспекти (наприклад, покращення якості життя), для чого застосовують опитувальні індекси чи експертні оцінки.

Проведене дослідження засвідчує, що соціальна відповідальність агробізнесу у сучасних умовах функціонування трансформується з елементу іміджевої політики у системоутворюючий компонент стратегічного інвестування сталого розвитку. Її інтеграція в інвестиційні процеси забезпечує не лише підвищення репутаційного капіталу підприємств, а й формування довгострокової економічної стійкості, зниження ризиків та посилення конкурентних позицій на ринку. Урахування соціальних і екологічних критеріїв на всіх етапах інвестиційного планування сприяє узгодженню корпоративних інтересів із потребами територіальних громад і цілями регіонального розвитку.

З огляду на це, у межах концепції соціальної відповідальності агробізнесу в системі стратегічного інвестування сталого розвитку доцільним є формування комплексу управлінських рекомендацій для керівництва аграрних підприємств і регіональних суб'єктів публічного управління, спрямованих на інституціоналізацію соціальних та екологічних критеріїв у стратегічних інвестиційних рішеннях:

1. Запровадити системне бюджетування CSR. Визначити окрему статтю інвестиційного бюджету підприємства для соціальних і екологічних ініціатив (як мінімум 1—2 % чистого прибутку). Забезпечити прозорість витратання цих коштів і регулярну звітність за міжнародними стандартами (GRI, ISO 26000), що підвищить довіру стейкхолдерів.

2. Встановити KPI для оцінки соціальних результатів. Розробити набір показників (наприклад, SROI, обсяги створених робочих місць, індекси соціального розвитку регіону тощо) та прив'язати їх до фінансових метрик. Регулярно моніторити ці показники дозволить коригувати інвестиційну стратегію та демонструвати фактичний соціальний ефект проєктів.

3. Укріпити партнерство з місцевими громадами. Залучати громадськість до планування інвестиційних проєктів (консультації, спільні ради розвитку). Наприклад, інвестувати у проєкти, узгоджені з потребами сільської громади (ремонт шкіл, розвиток агротуризму, введення безпечного водопостачання тощо). Це підвищує соціальну ліцензію на бізнес і зменшує ризики конфліктів.

4. Синхронізувати державні і корпоративні ініціативи. Для збільшення ефективності CSR рекомендовано координувати власні програми з державними стратегічними планами сталого розвитку. Це дасть змогу отримати підтримку (гранти, пільги) і узгодити цілі соціальних проєктів з національними пріоритетами (аграрними та соціальними).

5. Залучати "зелений" та соціальний фінансовий інструментарій. Користуватися можливостями "соціальних" облігацій, "зелених" кредитів та участі у донорських програмах ЄС та ООН для фінансування проєктів соціальної відповідальності. Це дозволить диверсифікувати джерела фінансування і знизити вартість капіталу для соціальних інвестицій.

6. Підвищувати внутрішню культуру відповідальності. Формувати у співробітників корпоративні цінності, що орієнтовані на соціальну підтримку колективу та екологічну свідомість. Навчати топ-менеджерів і працівників стандартам ESG, проводити тренінги з корпоративної етики. Такий підхід зміцнює "чутливість" компанії до соціальних викликів і сприяє інноваціям у стратегії сталого розвитку.

7. Поширювати кращі практики та співпрацювати в галузі. Обмінюватися досвідом із іншими агропідприємствами та професійними асоціаціями (наприклад, в рамках галузевих об'єднань чи ініціатив типу "Глобального договору ООН") для впровадження стандартизованих ESG-метрик. Узгодження підходів до звітності і KPI на рівні галузі дозволить підвищити прозорість ринку агропривидництва і сформувати спільні стратегічні цілі сталого розвитку.

Таким чином, соціальна відповідальність агробізнесу стає каталізатором інвестицій у розвиток: при збалансованій стратегії врахування соціальних цілей забезпечує одночасне зростання прибутковості компанії і сталості розвитку сільських територій. Інтеграція CSR у стратегічне планування — не лише тренд, а необхідна умова для досягнення конкурентних переваг у сучасних економічних умовах.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті дослідження обґрунтовано, що соціальна відповідальність агробізнесу є не лише елементом корпоративної етики чи репутаційної політики, а

стратегічною економічною категорією, інтегрованою в систему довгострокового інвестування сталого розвитку. Доведено, що врахування соціальних та екологічних критеріїв у процесі прийняття інвестиційних рішень підвищує стійкість аграрних підприємств, знижує ризики та формує їхню інвестиційну привабливість.

Систематизація підходів до інтеграції соціальної складової в стратегічне інвестування дозволила запропонувати концептуальні засади моделі, що поєднує економічну ефективність із соціальним ефектом і територіальним розвитком. Обґрунтовано взаємозв'язок між рівнем соціально відповідальних практик та довірою інвесторів, доступом до фінансових ресурсів і довгостроковою конкурентоспроможністю суб'єктів агробізнесу.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методики кількісного оцінювання соціального ефекту інвестицій у агробізнесі, формуванням інтегральних показників інвестиційної стійкості підприємств, а також апробацією запропонованої моделі в умовах післявоєнного відновлення економіки України. Особливої уваги потребує дослідження механізмів гармонізації корпоративних стратегій аграрних підприємств із регіональними програмами сталого розвитку та міжнародними стандартами відповідального інвестування.

#### Література:

- Гончарук І. В., Гонтарук Я. В. Напрями розвитку соціальної відповідальності у діяльності малих і середніх аграрних підприємств. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2025. № 2 (72). С. 103—115. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2025-2-7>.
- Запша Г., Петрів І., Шевченко В. Державна аграрна політика та інституціоналізація соціальної відповідальності в управлінні аграрним бізнесом. Сталый розвиток економіки. 2025. № 5 (56). С. 93—100. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-13>.
- Зелінська А., Бездітко О., Лавриненко С. Корпоративні цінності та соціальна відповідальність бізнесу в системі управління сталим розвитком підприємства. Сталый розвиток економіки. 2026. № 1 (58). С. 5—11. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-1>.
- Кислюк Л. В. Соціальна відповідальність бізнесу аграрних компаній України. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 51. С. 135—140. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct51-21>.
- Кульчицький І. І. Соціальна відповідальність бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-8>.
- Липовий Д. Проблеми оцінювання ефективності розвитку агробізнесу в контексті соціальної відповідальності. Економічний простір. 2025. № 201. С. 350—354. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.350-354>.
- Поленкова М. В. Формування соціальної відповідальності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку. Проблеми економіки. 2020 № 4. С. 195—200. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-195-200>.
- Biro K., Csete M. Corporate social responsibility in agribusiness climate-related empirical findings from Hungary. Environment, Development and Sustainability. 2021. № 23. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10668-020-00838-3>.
- Nazzaro C., Stanco M., Marotta G. The Life Cycle of Corporate Social Responsibility in Agri-Food: Value Creation. Models Sustainability. 2020. № 12 (4). DOI: <https://doi.org/10.3390/su12041287>.
- Kozera-Kowalska M. Social Responsibility of Agribusiness: The Challenges of Diversity. Sustainability. 2025. № 17 (16). DOI: <https://doi.org/10.3390/su17167236>.

#### References:

- Honcharuk, I. V. and Hontaruk, Ya. V. (2025), "Directions of development of social responsibility in the activities of small and medium-sized agricultural enterprises", *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktual'ni pytannia nauky i praktykym* vol. 2 (72), pp. 103—115. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2025-2-7>.
- Zapsha, H., Petriv, I. and Shevchenko, V. (2025), "State agrarian policy and institutionalization of social responsibility in the management of agrarian business", *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 5 (56), pp. 93—100. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-13>.
- Zelins'ka, A., Bezditko O., Lavrynenko S. (2026), "Corporate values and social responsibility of business in the system of management of sustainable development of the enterprise", *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 1 (58), pp. 5—11. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-1>.
- Kysliuk, L.V. (2021), "Social responsibility of agrarian companies of Ukraine", *Infrastruktura rynku*, vol. 51, pp. 135—140. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct51-21>.
- Kul'chyts'kyj, I. I. (2024), "Business Social Responsibility", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-8>.
- Lypovyj, D. (2025), "Problems of Evaluating the Effectiveness of Agribusiness Development in the Context of Social Responsibility", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 201, pp. 350—354. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.350-354>.
- Polenkova, M. V. (2020), "Formation of social responsibility of agricultural enterprises in the context of sustainable development", *Problemy ekonomiky*, vol. 4, no. 46, pp. 195—200. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-195-200>.
- Biro, K. and Csete, M. (2021), "Corporate social responsibility in agribusiness: climate-related empirical findings from Hungary", *Environment, Development and Sustainability*, vol. 23. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10668-020-00838-3>.
- Nazzaro, C., Stanco, M. and Marotta, G. (2020), "The Life Cycle of Corporate Social Responsibility in Agri-Food: Value Creation", *Models Sustainability*, vol. 12 (4). DOI: <https://doi.org/10.3390/su12041287>.
- Kozera-Kowalska, M. (2025), "Social Responsibility of Agribusiness: The Challenges of Diversity", *Sustainability*, vol. 17 (16). DOI: <https://doi.org/10.3390/su17167236>.

Отримано редакцією журналу / Received: 02. 03.26

Процеженовано / Revised: 07. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26



I. О. Тарлопов,  
к. е. н., доцент кафедри економічного моделювання, обліку та статистики,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5715-9675>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.208

# ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ І АДАПТАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

I. Tarlopov,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Modeling, Oles Honchar Dnipro National University

SPECIFIC FEATURES OF THE FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF UKRAINE'S LABOR  
MARKET WITHIN THE SYSTEM OF SOCIO-ECONOMIC TRANSFORMATIONS  
AND ADAPTATION PROCESSES

**У статті досліджено особливості функціонування та розвитку ринку праці України в умовах соціально-економічних перетворень і багатофакторних адаптаційних процесів, зумовлених воєнними шоками, структурною перебудовою економіки та трансформацією інституційного середовища. Обґрунтовано доцільність розгляду ринку праці як системи, що проходить через фази шоку, стабілізації та структурної адаптації, а також уточнено зміст категорії адаптаційної спроможності як інтегральної характеристики здатності економіки підтримувати продуктивну зайнятість і відновлювати людський капітал. Проаналізовано динаміку безробіття, участі у робочій силі, масштабів зайнятості та інструментів активної політики. Визначено тенденції переходу від пасивної підтримки до активних механізмів перенавчання, стимулювання підприємництва та реінтеграції вразливих груп. Сформовано аналітичну рамку оцінювання розвитку ринку праці з урахуванням структурної відповідності навичок і робочих місць та окреслено напрями підвищення його стійкості у середньостроковій перспективі.**

**The article examines the specific features of the functioning and development of Ukraine's labor market within the system of socio-economic transformations and multifaceted adaptation processes shaped by wartime shocks, structural restructuring of the economy, demographic shifts, and institutional change. The research substantiates the need to interpret the labor market not merely through conventional indicators of employment and unemployment, but as a complex adaptive system that simultaneously experiences shock, stabilization, and structural adjustment. Particular attention is devoted to clarifying the concept of adaptive capacity as an integrated characteristic reflecting the ability of the economy to preserve productive employment, reallocate labor resources, maintain human capital, and restore social and labor integration under conditions of profound uncertainty.**

*The empirical part of the study relies on official administrative statistics and analytical reports, including data from the State Employment Service, the Pension Fund of Ukraine, and macroeconomic forecasts, in order to reconstruct key dynamics of unemployment, labor force participation, employment flows, and the scale of active labor market instruments. The findings demonstrate that the decline in unemployment rates in the stabilization phase coexists with a contraction in labor force participation, indicating that part of the adjustment occurs through temporary withdrawal from economic activity rather than full reintegration into employment. The research highlights the growing role of active labor market policies, including professional training, wage compensation mechanisms, entrepreneurship support, and large-scale skills development initiatives, as institutional channels that shift the policy focus from passive income support toward productivity-oriented recovery.*

*The article proposes an analytical framework for assessing labor market development through the quality of skills-job matching, the speed of labor reallocation, and the systemic interaction between employment services, vocational education, and recovery-driven investment demand. It is argued that sustainable development of the labor market depends on the formation of an effective matching system capable of reducing structural imbalances and expanding participation in the labor force. The results provide a scientifically grounded interpretation of the transition from crisis-driven adaptation to inclusive and productivity-enhancing development and outline policy directions aimed at strengthening labor market resilience in the medium term.*

*Ключові слова: ринок праці, зайнятість, безробіття, адапційна спроможність, структурні трансформації, людський капітал.*

*Key words: labor market, employment, unemployment, adaptive capacity, structural transformations, human capital.*

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

Трансформації української економіки останніх років сформували для ринку праці режим багатоголової адаптації, коли одночасно перетинаються структурна перебудова виробництва, демографічне стиснення, міграційні зсуви, зміна інституцій праці та соціального захисту, а також технологічні й організаційні інновації на підприємствах. У таких умовах "звичні" аналітичні схеми, що зводять стан ринку праці переважно до показників зайнятості та безробіття, виявляються недостатніми для пояснення механізмів стабілізації і розвитку, бо фактична траєкторія визначається не лише співвідношенням попиту і пропозиції праці, а й швидкістю перерозподілу робочої сили, якістю відповідних навичок, стійкістю інститутів та здатністю держави й бізнесу масштабувати інструменти активної політики зайнятості.

Наукова проблема полягає у необхідності уточнення змісту й структури "адапційної спроможності" ринку праці як системної характеристики, що відображає здатність економіки зберігати продуктивну зайнятість, перерозподіляти трудові ресурси підтримувати людський капітал та відновлювати соціально-трудова інтеграцію в умовах глибоких соціально-економічних перетворень.

Практичне значення проблеми безпосередньо пов'язане з формуванням політик відновлення та стійкого зростання, оскільки дефіцит кадрів і дисбаланси кваліфікацій стають стримувальним фактором виробництва,

інвестицій, продуктивності та якості державних послуг.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній українській науковій дискусії ринок праці в умовах війни часто подається як сукупність наслідків економічного спаду і вимушених переміщень, однак ступінь опрацювання механізмів перетворень і адаптації суттєво різниться.

Дослідження Перегудової Т. [1] фокусується на оцінюванні наслідків війни для зайнятості через інструментарій еластичності зайнятості та сценарні припущення щодо падіння ВВП, а також пропонує напрями підтримки робочих місць, зокрема через програми розподілу праці та субсидювання зарплат. Методологічно робота важливо тим, що переносить акцент із констатації втрат на формування набору контрциклічних рішень, але обмеженням є домінування макросценарного підходу без розгортання інституційної логіки перерозподілу робочої сили та без емпіричного з'єднання інструментів підтримки з вимірюваними результатами у різних сегментах ринку праці. Невирішеною залишається частина проблеми, що стосується того, як саме політика може зменшувати структурну "сенситивність" зайнятості до шоку і водночас прискорювати пост шокове відновлення через механізми перенавчання, реінтеграції та мобільності.

Черьомухіна О. та Чалюк Ю. [2] пропонують порівняльний погляд на довоєнний і воєнний періоди, відстежуючи зміни пріоритетів вакансій і підкреслюючи пластичність ринку перші місяці шоку. Перевагою є

спроба поєднати загальнонаціональну динаміку з регіональною оптикою (через приклад Карпатського регіону) та акценті на міграційному чиннику як джерелі соціального навантаження. Водночас дослідження має характер ранньої воєнної діагностики, де емпірична база значною мірою спирається на агреговані індикатори і дані з приватних платформ, а "адаптація" трактується радше як відновлення вакансій і зміна попиту, ніж як комплексна система інституційних і поведінкових механізмів. Недоопрацьованою залишається проблема формалізації адаптації у вимірювані параметри, які придатні для порівняння між фазами шоку і стабілізації.

Публікація Клімашевською В. та Коровіної Н. [3], систематизує тенденції ринку праці в умовах воєнного стану, виокремлюючи регіональні диспропорції вакансій, галузеві зсуви попиту та ризики дискримінації й нерівності. Її сильна сторона полягає у структурованому переліку проблемних полів, які мають значення для політики зайнятості, а також у спробі поєднати статистичний аналіз, графічні методи та прогнозування. Обмеженням є те, що робота фактично не розгортає причинно-наслідкову модель переходу від шоку до нової рівноваги, а також не пропонує інструментів оцінювання ефективності державних і партнерських програм у категоріях продуктивності праці та якості відповідності навичок.

Монографія, підготовлена ДНУ Інститут освітньої аналітики за редакцією Мельника С. [4], формує доказову базу для політики на стику ринку праці, системи кваліфікацій і освітніх послуг у воєнних умовах, використовуючи емпіричні опитування та інтерв'ювання стейкхолдерів. Суттєвим внеском є фокус на відповідності попиту та пропозиції кваліфікованої робочої сили проблемі надмірної кваліфікації та недостатнього використання навичок, а також аналіз цифровізації й онлайн-навчання як елементів адаптації. Водночас монографія констатує обмеження доступності повної офіційної статистики й вимушене використання розрахункових і фрагментарних джерел.

У міжнародному дискурсі вагому роль відіграють оглядові матеріали, що фіксують макрообмеження й політичні пріоритети. Організація економічного співробітництва та розвитку [5] підкреслює, що дефіцит робочої сили стає провідним обмеженням для бізнесу навіть за умов воєнних ризиків, а ключовими причинами виступають мобілізація, еміграція та тіньова зайнятість. Документ також наголошує на важливості політик реінтеграції ветеранів і мігрантів у продуктивну зайнятість. Сильна сторона матеріалу полягає у макроекономічному контексті, але його рамка здебільшого описує фактори-обмеження, не пропонуючи операційного виміру адаптації та мікромеханізмів узгодження навичок і робочих місць.

Аналітичний звіт Центру Разумкова [6] щодо трудових ресурсів для післявоєнного відновлення використовує соціологічне опитування та якісні оцінки для опису проблем мобілізації, міграційного впливу і кадрового дефіциту а також прямо вказує на дефіцит деталізованих даних як бар'єр для глибокої оцінки продуктивності та структурних змін. Важливим є включення питання продуктивності та інституційної ефективності як умов "оновлення" ринку праці. Обмеженням висту-

пає те, що запропоновані оцінки значною мірою мають якісний характер, а також не формалізовано індикаторну базу для відстеження переходів між фазами шоку, стабілізації і відновлення.

Додатково, ще один аналітичний матеріал Центру Разумкова [7] про людський капітал у контексті відновлення звертає увагу на методологічні й інформаційні проблеми вимірювання безробіття та стану ринку праці у воєнних умовах, підкреслюючи, що невизначеність статистичної картини сама по собі є фактором ризику для політики відновлення. Це підсилює потребу у методологічній адаптації статистичного й аналітичного інструментарію та в інституційних рішеннях, які забезпечують прозорість та узгодженість даних. Водночас документ, які і інші оглядові звіти, не дає завершеної системної моделі, що зв'язує результати на ринку праці з конкретними інструментами адаптаційної політики та вимірюваним соціально-економічним ефектом.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є науково обґрунтувати особливості функціонування та розвитку українського ринку праці в системі соціально-економічних перетворень і адаптаційних процесів, сформувавши операційний підхід до вимірювання адаптаційної спроможності та визначивши політичні й інституційні важелі, здатні прискорювати відновлення продуктивної зайнятості та зменшувати структурні дисбаланси.

У межах завдань дослідження передбачено аналіз функціонування ринку праці України в умовах соціально-економічних перетворень, уточнення змісту адаптаційної спроможності як системної характеристики його розвитку та емпірична реконструкція динаміки ключових індикаторів зайнятості, безробіття й участі у робочій силі з використанням наявних адміністративних і аналітичних джерел.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Функціонування ринку праці в період соціально-економічних перетворень доцільно описувати як зміну режимів, де поєднується шок, стабілізація та структурна адаптація. У межах цієї логіки "розвиток" ринку праці означає здатність переходити від ситуації вимушеної адаптації, коли домінують втрати, невизначеність і регресивні стратегії домогосподарств, до ситуації продуктивного відновлення, коли зростає роль перенавчання, реінтеграції, формальної зайнятості та перетворення системи кваліфікацій.

Емпіричну частину доцільно починати з реконструкції базових індикаторів, які одночасно відображають рівень напруженості ринку праці та параметри адаптації.

Європейський фонд навчання [8] у профільному звіті показує, що ринок праці України стикається зі значними викликами через потрясіння та демографічні зміни, пов'язані з війною. Станом на жовтень 2024 року 3,67 мільйона людей залишаються внутрішньо переміщеними особами. Рівень безробіття досяг 24% серед нещодавно переміщених осіб, порівняно з 13% для переміщених осіб у 2023 році). Ключовими факторами

були демографічні втрати, мобілізація, міграція та невідповідність між кваліфікацією та попитом, при цьому 16—18% претендентів на роботу не мали відповідної кваліфікації.

Дослідження Цапін А. та Жолудя О. [9] демонструють падіння участі населення у робочій силі та безробіття з урахуванням корекції складу вибірки, що дозволило відстежити зміну режимів ринку праці під час війни. Їхні результати показують падіння участі в робочій силі приблизно на 9 відсоткових пунктів між 2022 і 2025 роками, пікове зростання безробіття до 25% у травні 2022 року та поступове зниження до 9% в грудні 2024 року, а також виразні регіональні й демографічні відмінності, де столиця демонструвала нижче безробіття, а східні регіони зазнали сильнішого удару. Такі результати важливі тим, що вони вказують на "нетривіальну" адаптацію, коли формальне зниження безробіття може супроводжуватися звуженням участі в робочій силі, тобто частина адаптації відбувається через вихід із активного статусу, а не лише через працевлаштування.

Важливим для дослідження є аналіз динаміки кількості зареєстрованих безробітних в Україні (рис. 1).

На рис. 1 наведено відомості лише про офіційно зареєстрованих безробітних в Україні. Реальний рівень безробіття в Україні набагато вищий, якщо його розра-

ховувати за методологією МОП (Міжнародної організації праці). Відзначимо, що згідно з цією методологією людина визначається безробітною, якщо вона протягом 4 тижнів не мала роботи, шукала роботу або була готова приступити до роботи.

Зважаючи на те, що результати повних обстежень робочої сили за період 2022—2025 рр. органами статистики не оприлюднювалися, для аналізу використаємо показники Державної служби зайнятості та Пенсійного фонду України.

За даними Пенсійного фонду України [11] чисельність найманих працівників з числа застрахованих осіб в Державному реєстрі загальнообов'язкового державного соціального страхування у 2025 році, як і у 2024 році, становила 10,4 млн осіб. Це є позитивна тенденція, адже у 2023—2024 рр. цей показник скорочувався. Чисельність прийнятих на роботу працівників у 2025 році становила понад 2,6 млн осіб, що на 61 тис. осіб більше, ніж у 2024 році. Водночас, чисельність звільнених працівників зменшилася на 96 тис. осіб та становила 2,6 млн осіб.

Аналіз наведених у Табл. 1 показників, засвідчує суттєву трансформацію масштабів та інструментарію Державної служби зайнятості у період 2022—2025 рр. під впливом воєнних та структурних змін економіки.

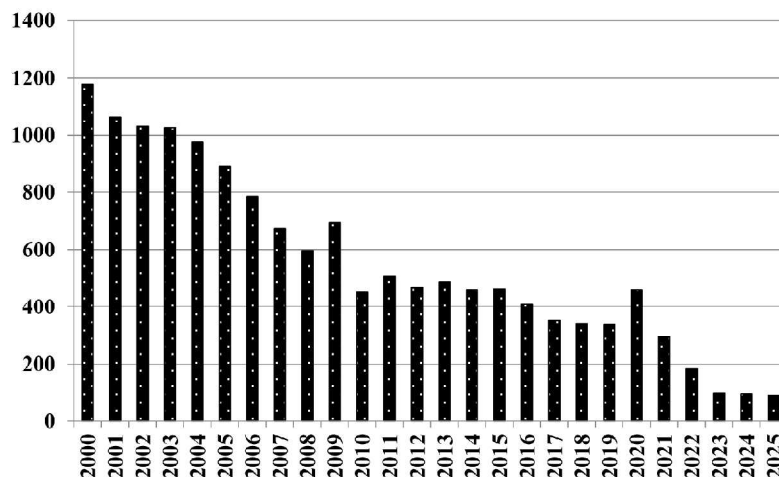


Рис. 1. Кількість зареєстрованих безробітних, тис. осіб

Джерело: побудовано за даними [10].

Таблиця 1. Показники діяльності Державної служби зайнятості

| Показник                                                                                                | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Отримували послуги, тис. осіб                                                                           | x        | 1 046,0  | 664,6    | 593,8    | 639,7    |
| з них, мали статус безробітного, тис. осіб                                                              | 1 191,0  | 867,6    | 483,2    | 388,4    | 358,4    |
| Забезпечено зайнятість, тис. осіб                                                                       | x        | 325,3    | 294,6    | 330,3    | 394,1    |
| Працевлаштовано, тис. осіб                                                                              | 503,8    | 304,6    | 240,4    | 249,6    | 314,9    |
| з них, безробітних з наданням компенсацій роботодавцям витрат єдиного внеску та оплати праці, тис. осіб | x        | x        | 5,6      | 16,2     | 19,8     |
| Залучено безробітних до професійного навчання, тис. осіб                                                | 88,3     | 46,6     | 32,9     | 41,4     | 55,1     |

Джерело: сформовано за даними [11].

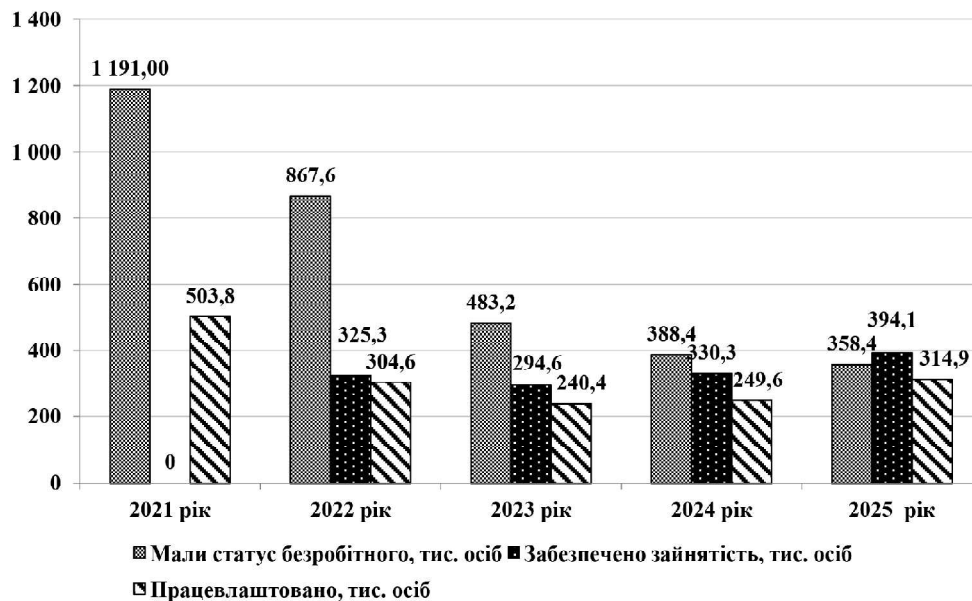


**Рис. 2. Динаміка окремих показників, які характеризують ринок праці України**

Джерело: побудовано за даними [11].

Після пікового навантаження у 2022 році, коли послуги отримували понад 1 млн осіб, спостерігалось скорочення чисельності зареєстрованих безробітних з 867,6 тис. до 358,4 тис. осіб у 2025 році, що відображає як демографічні втрати та міграційні процеси, так і поступову адаптацію ринку праці до нових умов.

Водночас у 2024—2025 рр. фіксується зростання кількості осіб, яким забезпечено зайнятість та які були працевлаштовані, зокрема до 394,1 тис. та 314,9 тис. осіб відповідно у 2025 році, що свідчить про активізацію відновлювальних процесів і посилення ролі служби як інституції підтримки економічної мобілізації (рис. 2).

Позитивною тенденцією є розширення застосування механізмів компенсації роботодавцям витрат на оплату праці та єдиного соціального внесу, обсяг яких зріс більш ніж утричі протягом 2023—2025 років, а також відновлення масштабів професійного навчання безробітних, що вказує на зміщення акцентів державної політики від пасивної підтримки до активних заходів сприяння зайнятості та підвищення адаптивності робочої сили в умовах структурних змін.

Для оцінювання ймовірної траєкторії розвитку рин-

ку праці принципово важливо поєднати оцінки поточної адаптації з прогностичними параметрами попиту та заробітних плат.

У повідомлення Національного банку України [12] щодо інфляційного звіту зафіксовано очікування подальшого відновлення зайнятості та зростання реальних заробітних плат під впливом кадрового дефіциту, а також наведено прогноз зниження безробіття до 14,2% у 2024 році, 11,6% у 2025 році та 10,6% у 2026 році. Це важливо для наукової інтерпретації розвитку як переходу від "кризового" безробіття до "структурного" безробіття, коли головною перешкодою стає невідповідність професій і навичок, а не лише дефіцит робочих місць.

З огляду на викладені емпіричні орієнтири, узагальнено у Табл. 2 параметри ринку праці як системи, що одночасно проходить через стабілізацію та структурну перебудову.

Оцінювання "розвитку" ринку не може зводитися до одного показника безробіття. Навіть за умов його зниження, стратегічний виклик полягає у відновленні участі в робочій силі та у підвищенні якості узгодження, оскільки

**Таблиця 2. Індикатори адаптації ринку праці у фазах шоку та стабілізації**

| Компонент адаптації            | Емпіричний орієнтир                                 | Інтерпретація для розвитку                                                             |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Участь у робочій силі          | Зниження приблизно на 9 в.п. між 2022 і 2025 роками | Частина адаптації відбувається через тимчасову зміну поведінкових стратегій            |
| Безробіття у фазі шоку         | Пік 25% у травні 2022 р.                            | Різкий розрив узгодження попиту і пропозиції праці та секторна дезорганізація          |
| Безробіття у фазі стабілізації | Зниження до 9% у грудні 2024 р.                     | Поєднання часткового відновлення попиту на працю та перерозподілу робочої сили         |
| Масштаб економічної активності | 11,27 млн економічно активних осіб у 2024 році      | Знижена база робочої сили підсилює значення продуктивності та інклюзії                 |
| Прогнозний контур              | 14,2% у 2024 р., 11,6% у 2025 р., 10,6% у 2026 р.   | Очікувана нормалізація ринку праці за умови збереження попиту та інструментів політики |

Джерело: сформовано автором на основі [5—13].

Таблиця 3. Інструменти адаптації та розвитку ринку праці і їх системна роль

| Механізм політики та інститутів                                                                          | Системна функція                                                             | Очікуваний ефект від ринку праці                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Масштабне підвищення кваліфікацій і перенавчання у партнерських програмах                                | Скорочення розриву навичок і підготовка кадрів для узгодженого відновлення   | Підвищення швидкості узгодження та розширення пропозиції релевантної праці     |
| Перехід від домінування пасивної підтримки до активних інструментів, включно з підприємницькими грантами | Зміна мотиваційної структури та стимулювання само зайнятості й формалізації  | Зростання продуктивної зайнятості та часткове компенсування втрат робочої сили |
| Цифровізація сервісів зайнятості і робота з мобільністю                                                  | Зниження транзакційних витрат пошуку та підвищення доступності послуг        | Посилення територіальної та професійної мобільності                            |
| Програми реінтеграції ветеранів і включення вразливих груп                                               | Відновлення участі у робочій силі та зменшення соціальної ексклюзії          | Розширення бази робочої сили та зменшення довготривалого безробіття            |
| Узгодження професійної освіти з потребами ринку                                                          | Зниження ризику надмірної кваліфікації та неефективного використання навичок | Покращення якості відповідності та зростання продуктивності                    |

Джерело: сформовано автором.

ки дефіцит кадрів може співіснувати з безробіттям, якщо зберігається невідповідність навичок та обмеження мобільності.

Важливо проаналізувати, які саме інституційні та програмні механізми підтримують перехід від стабілізації до розвитку. У межах адаптаційної моделі вирізняються механізми, що стимулюють попит через відбудову і інвестиції. Особливу роль відіграють програми формування навичок, адже вони перетворюють "кількісну" адаптацію у "якісну", зменшуючи структурні дисбаланси.

Показовим у цьому сенсі є ініціатива Міністерства економіки України [13], в якій повідомляється про партнерство Skills Alliance, що акумулювало зобов'язання на суму 1,1 млрд. євро, уже забезпечило підвищення кваліфікації 535 тис. осіб та планує охопити ще 585 тис. осіб до 2027 року. У науковому вимірі ці параметри можна трактувати як спробу інституціоналізувати канал відновлення людського капіталу, який паралельно підтримує інтеграцію українці за кордоном і створює траєкторії повернення та залучення до відбудови.

У 2025 році аналітичний огляд Київської школи економіки щодо людського капіталу [14] демонструє, що безробіття у 2022 році зросло до рівня понад 25 відсотків за оцінками на основі опитувань, а надалі знижувалося до приблизно 11,5% на початку 2025 року, водночас підкреслюючи посилення кадрових дефіцитів та структурну зміну зайнятості. Окремо важливо, що у цьому огляді зафіксовано перерозподіл функцій і ресурсів на користь активніших інструментів, зокрема перехід фонду безробіття від домінування виплат до більшого фокусу на перенавчанні та підтримці підприємництва, а також факт, що у 2024 році видатки на допомогу з безробіття знизилося більш ніж наполовину порівняно з 2021 роком, тоді як на бізнес-гранти було спрямовано 112,1 млн доларів. Це дозволяє інтерпретувати розвиток ринку праці як інституційний зсув від пасивної компенсації до стимулювання продуктивної активності.

На основі цих спостережень можна сформулювати матрицю розвитку (Табл. 3), де інструменти оцінюють-

ся не за формальною ознакою, а за функцією в системі адаптації та очікуваним ефектом.

У середньостроковій перспективі траєкторія розвитку залежить від того, чи буде сформована "машина узгодження", що поєднує сучасні служби зайнятості, релевантну професійну освіту, навчання та інструменти реінтеграції.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, сучасна адаптація ринку праці має подвійний характер. З одного боку, спостерігається зниження безробіття від пікових значень шоку до нижчих рівнів стабілізації. З іншого боку, відновлення обмежується зменшенням участі у робочій силі, що потребує спеціальних інституційних та програмних рішень для повернення людей у продуктивну зайнятість. Це означає, що розвиток ринку праці слід оцінювати як перехід від пасивної адаптації до активної інклюзії і формування навичок, а не як просте "покращення" одного показника.

Подальші дослідження можуть зосередитися на напрямі, який стосується регіональної декомпозиції адаптаційних процесів та побудовою моделей перерозподілу робочої сили між секторами і територіями. Також важливим є кількісне оцінювання ефективності програм перенавчання, реінтеграції та стимулювання підприємництва у категоріях стійкості зайнятості, продуктивності та зменшення структурних дисбалансів.

### Література:

1. Перегудова Т.В. Наслідки війни в Україні для національного ринку праці та напрями підтримки зайнятості. Проблеми економіки. 2022. № 2. С. 184—191. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2022\\_2\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2022_2_22)
2. Черьомухіна, О., & Чалюк, Ю. (2022). РИНОК ПРАЦІ ПІД ЧАС ВІЙНИ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ. Економіка та суспільство, (46). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-24>
3. Клімашевська В. О., Коровіна Н. В. Тенденції ринку праці в Україні в умовах воєнного стану. Бізнес

Інформ. 2024. № 10. С. 260—267. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-260-267>

4. Ринки праці та освітніх послуг в Україні в умовах воєнного стану / за ред. С. В. Мельника. Київ: ДНУ "Інститут освітньої аналітики", 2024. 83 с. [https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2025/08/monoraph\\_melnyk-2024-full.pdf](https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2025/08/monoraph_melnyk-2024-full.pdf)

5. OECD. OECD Economic Outlook, Volume 2024 Issue 2: Ukraine. Country note. 2024. [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2024-issue-2\\_839ef1cf-en/ukraine\\_f33c279e-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2024-issue-2_839ef1cf-en/ukraine_f33c279e-en.html)

6. Razumkov Centre. Labour Resources for Ukraine's Post-war Recovery: Current State, Problems, Solutions. Analytical report. 2024. 30 p. <https://www.kas.de/en/web/ukraine/single-title/-/content/trudovi-resursi-dla-povoennogo-vidnovlenna-ukraini-problemi-i-slahi-virisenna-1>

7. Razumkov Centre. Human Capital — Challenges for Ukraine's Recovery. Analytical material. 2024. [https://razumkov.org.ua/images/2024/07/04/2024-PAKT-9\\_eng.pdf](https://razumkov.org.ua/images/2024/07/04/2024-PAKT-9_eng.pdf)

8. European Training Foundation. Work-based learning in Ukraine — an assessment per EU quality standards. 2025. 49 p. [https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2025-09/WBL-UKRAINE-edited\\_clean.pdf](https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2025-09/WBL-UKRAINE-edited_clean.pdf)

9. Tsapin, A., Zholud, O. (2025). The Labor Market during the War in Ukraine. Visnyk of the National Bank of Ukraine (Working Papers, 2025/04). <https://doi.org/10.26531/vnbu2025.wp04>

10. Кількість зареєстрованих безробітних <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/register/2025/>

11. Державна служба зайнятості. Основні тренди ринку праці у 2025 році <https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend>

12. National Bank of Ukraine. Inflation to Start Declining Next Year, Economy to Keep Growing — NBU Inflation Report. 2024. <https://bank.gov.ua/en/news/all/inflyatsiya-pochne-znijuvasya-v-nastupnomu-rotsi-ekonomika-y-nadali-zrostatime--inflyatsiyniy-zvit-nbu>

13. Ministry of Economy of Ukraine. ^1.1 billion for skills development: Skills Alliance presents results and European practices for Ukraine. 2025. <https://me.gov.ua/News/Detail/ab7ae64f-8840-4be2-afc9-b387f3ad340e?lang=en-GB&title=1-1-Billion-ForSkillsDevelopment-SkillsAlliancePresentsResults-AndEuropeanPracticesForUkraine>

14. Kyiv School of Economics. Ukraine Human Capital Chartbook 2025. 2025. <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/05/Ukraine-Human-Capital-Chartbook-2025.pdf>

#### References:

1. Perehudova, T.V. (2022), "Consequences of the war in Ukraine for the national labor market and directions of employment support", Problemy ekonomiky, vol. 2, pp. 184—191, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2022\\_2\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2022_2_22) (Accessed 25 Feb 2026).

2. Cheriomukhina, O. and Chaliuk, Yu. (2022), "Labor market during the war: state and prospects", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-24>

3. Klimashevskaya, V.O. and Korovina, N.V. (2024), "Labor market trends in Ukraine under martial law", Biznes Inform, vol. 10, pp. 260—267. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-260-267>

4. Melnyk, S.V. (2024), Rynky pratsi ta osvitykh posluh v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [Labor and educational services markets in Ukraine under martial law], DNU "Instytut osvitoi analityky", Kyiv, Ukraine, available at: [https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2025/08/monoraph\\_melnyk-2024-full.pdf](https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2025/08/monoraph_melnyk-2024-full.pdf) (Accessed 25 Feb 2026).

5. OECD (2024), "OECD Economic Outlook, Volume 2024 Issue 2: Ukraine. Country note", OECD Economic Outlook, vol. 2024, no. 2. available at: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2024-issue-2\\_839ef1cf-en/ukraine\\_f33c279e-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2024-issue-2_839ef1cf-en/ukraine_f33c279e-en.html) (Accessed 25 Feb 2026).

6. Razumkov Centre (2024), "Labour resources for Ukraine's post-war recovery: current state, problems, solutions", Analytical report, available at: <https://www.kas.de/en/web/ukraine/single-title/-/content/trudovi-resursi-dla-povoennogo-vidnovlenna-ukraini-problemi-i-slahi-virisenna-1> (Accessed 25 Feb 2026).

7. Razumkov Centre (2024), "Human capital — challenges for Ukraine's recovery", Analytical material, available at: [https://razumkov.org.ua/images/2024/07/04/2024-PAKT-9\\_eng.pdf](https://razumkov.org.ua/images/2024/07/04/2024-PAKT-9_eng.pdf) (Accessed 25 Feb 2026).

8. European Training Foundation (2025), "Work-based learning in Ukraine — an assessment per EU quality standards", ETF publication, available at: [https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2025-09/WBL-UKRAINE-edited\\_clean.pdf](https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2025-09/WBL-UKRAINE-edited_clean.pdf) (Accessed 25 Feb 2026).

9. Tsapin, A. and Zholud, O. (2025), "The labor market during the war in Ukraine", Visnyk of the National Bank of Ukraine (Working Papers), vol. 2025, no. 04. <https://doi.org/10.26531/vnbu2025.wp04>

10. Minfin (2025), "Number of registered unemployed", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/register/2025/> (Accessed 28 February 2026).

11. Derzhavna sluzhba zainiatosti Ukrainy (2025), "Main labor market trends in 2025", available at: <https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend> (Accessed 28 February 2026).

12. National Bank of Ukraine (2024), "Inflation to start declining next year, economy to keep growing — NBU Inflation Report", available at: <https://bank.gov.ua/en/news/all/inflyatsiya-pochne-znijuvasya-v-nastupnomu-rotsi-ekonomika-y-nadali-zrostatime--inflyatsiyniy-zvit-nbu> (Accessed 28 February 2026).

13. Ministry of Economy of Ukraine (2025), "1.1 billion for skills development: Skills Alliance presents results and European practices for Ukraine", available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/ab7ae64f-8840-4be2-afc9-b387f3ad340e?lang=en-GB&title=1-1-Billion-ForSkillsDevelopment-SkillsAlliancePresentsResults-AndEuropeanPracticesForUkraine> (Accessed 28 February 2026).

14. Kyiv School of Economics (2025), "Ukraine Human Capital Chartbook 2025", available at: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/05/Ukraine-Human-Capital-Chartbook-2025.pdf> (Accessed 28 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 06. 03.26

Процеженовано / Revised: 11. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

Н. П. Юрчук,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та безпеки інформаційних систем,  
Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-7987-9390>

Ю. В. Міронова,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та безпеки інформаційних систем,  
Вінницький національний технічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2010-3838>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.215

# ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО АНАЛІЗУ BIG DATA

N. Yurchuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management  
and Security of Information Systems, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia

Y. Mironova,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management  
and Security of Information Systems, Vinnytsia National Technical University

## FORMATION OF ADAPTIVE ENTERPRISE MANAGEMENT MECHANISMS BASED ON INTELLIGENT ANALYSIS OF BIG DATA

**У статті обґрунтовано теоретико-методологічні засади формування адаптивної системи управління підприємством на основі технологій Big Data. Доведено, що ефективність менеджменту в цифровій економіці залежить від інтеграції аналітичних алгоритмів у безперервний контур прийняття рішень, що мінімізує невизначеність у стратегічному, операційному та процесному вимірах.**

**Запропоновано концептуальну модель адаптивного управління, яка поєднує управлінський цикл із етапами інтелектуальної обробки даних, забезпечуючи ітераційне самонавчання системи. Формалізоване представлення адаптивного контуру у вигляді функціональних залежностей дозволяє інтерпретувати управління як динамічну оптимізаційну задачу. Розроблено підхід до валідації моделі через оцінювання впливу алгоритмічної зрілості на результативність організації.**

**Систематизовано основні типи адаптивних реакцій (стратегічну, операційну та процесну), що формуються під впливом Big Data-аналітики. Доведено, що впровадження інтелектуальних технологій критично підвищує гнучкість та економічну ефективність підприємства. Результати дослідження є підґрунтям для вдосконалення цифрових стратегій та інформаційно-аналітичної інфраструктури сучасних організацій.**



*The article examines the theoretical and methodological foundations for developing an adaptive enterprise management system based on Big Data technologies and intelligent data analysis. It argues that in the digital economy, the effectiveness of managerial decision-making is determined not only by the volume of available information but also by an organisation's ability to integrate analytical algorithms into a continuous decision-making cycle. The role of Big Data as a tool for reducing uncertainty and enhancing forecasting accuracy across the strategic, operational, and process dimensions of enterprise activity is substantiated.*

*A conceptual model of adaptive management is proposed, integrating the management cycle with the stages of analytical data processing, thereby establishing an iterative feedback mechanism and a self-learning system. A formalised representation of the adaptive loop is developed in the form of functional relationships between environmental input parameters, the analytical module, and managerial actions, enabling management to be interpreted as a dynamic optimisation problem. The article also proposes an approach to the empirical validation of the model by assessing the impact of Big Data usage intensity and the level of algorithmic maturity on enterprise performance indicators.*

*The main types of adaptive enterprise responses-namely strategic adaptation, operational resource optimisation, and process transformation-formed under the influence of Big Data analytics are systematised. It is demonstrated that the integration of intelligent technologies into the management system enhances organisational flexibility, responsiveness, and economic efficiency. The findings may be applied in the development of digital transformation strategies and in the improvement of the information and analytical infrastructure of modern organisations.*

*Ключові слова: Big Data, адаптивне управління, інтелектуальний аналіз даних, цифрова трансформація, машинне навчання, стратегічна адаптація, управлінські рішення.*

*Key words: Big Data, adaptive management, intelligent data analysis, digital transformation, machine learning, strategic adaptation, operational optimisation, managerial decision-making.*

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

В умовах цифрової економіки підприємства стикаються з інтенсивним зростанням обсягів даних та високою турбулентністю ринкового середовища, що значно ускладнює традиційні моделі управління. Статичні, детерміновані системи управління, які спираються на історичні дані та заздалегідь визначені правила, виявляють обмежену здатність до адаптації в реальному часі, що негативно впливає на конкурентоспроможність підприємств. Впровадження адаптивних механізмів управління здатне забезпечити гнучкість, стійкість та ефективність прийняття рішень у змінних умовах цифрової економіки. При цьому розвиток технологій Big Data розглядається як критичний фактор інтенсифікації управлінських процесів, що потребує переходу від фрагментарного використання даних до побудови цілісних аналітичних екосистем [1].

Науковці наголошують на необхідності трансформації стратегічного управління від традиційних підходів до адаптивних стратегій, що базуються на аналізі великих даних (Big Data), машинному навчанні та цифрових технологіях. Такі механізми дозволяють підприємствам своєчасно виявляти сигнали змін у зовнішньому середовищі, прогнозувати їх вплив та здійснювати гнучкі коригування управлінських рішень [2].

Важливо підкреслити, що інтелектуальний аналіз даних (Big Data) виступає ключовим елементом адаптивних систем управління, оскільки забезпечує аналітичну основу для прийняття управлінських рішень на основі великих обсягів розрізнених даних, а не лише на основі попередніх передумов, сприяючи підвищенню точності прогнозування бізнес-процесів, оптимізації ресурсів та реактивності організацій у відповідь на непередбачувані ринкові виклики [3].

Адаптивні механізми управління також розглядаються як інструмент для підвищення процесу стратегічного планування, що інтегрує цифрові платформи, машинне навчання та Big Data-аналітику для забезпечення сталого розвитку підприємств у динамічних ринкових умовах [4].

Таким чином, перехід від статичних моделей управління до адаптивних, побудованих на інтелектуальному аналізі великих даних, стає логічною відповіддю на сучасні виклики цифрової економіки, знижує рівень суб'єктивності для забезпечення конкурентоспроможності, гнучкості та стабільності підприємств на ринку.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема адаптації систем управління підприємством до викликів цифрової економіки перебуває у центрі уваги багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Фундаментальні аспекти розвитку технологій Big Data як ключового драйвера цифрових трансформацій ґрунтовно досліджено Н. Юрчук, С. Кіпоренко [1], які ак-

центують увагу на необхідності формування технологічного базису для обробки великих масивів інформації. Розвиваючи цю думку, І. Ясінецька, В. Пугачов, Ю. Ключ [11] підкреслюють, що цифрова трансформація системи управління є не лише технологічним, а й стратегічним процесом, що вимагає повного перегляду управлінської парадигми.

Особливе значення у сучасних наукових дискусіях приділяється інтелектуалізації прийняття рішень. Зокрема, О. Кубатко, С. Озімс, В. Вороненко [12] досліджують вплив штучного інтелекту на якість бізнес-рішень, доводячи, що ШІ-технології значно підвищують аналітичну спроможність організацій. У контексті практичної реалізації таких рішень Y. Sullivan, S.F. Wamba [5], Jamarani A., Haddadi S., Sarvizadeh R., Kashani M.H., Akbari M., Moradi S. [10] обґрунтовують роль штучного інтелекту у забезпеченні адаптивної відповіді на ринкові зміни, що безпосередньо корелює з інноваційною активністю підприємства.

Питання формування конкретних адаптивних стратегій та моделей в умовах невизначеності висвітлено у роботі Д. Хахалєва [2], який фокусується на гнучкості стратегічного планування в епоху цифровізації. Водночас А. Длігач, Н. Гвоздєй, М. Білошкурський [4] проводять ґрунтовний аналіз інноваційних моделей адаптивного управління, поєднуючи теоретичні засади з практичними аспектами їх впровадження на промислових підприємствах.

Технологічний аспект інтелектуального аналізу даних у контурі управління деталізовано у працях багатьох дослідників. Так, А. Нґамов, А. Пісарчик [3] звертають увагу на критичну важливість оцінки якості даних (Data Quality) для успішного впровадження AI-технологій у розумне виробництво. Моделі оптимізації бізнес-процесів через інтеграцію ШІ та Big Data Analytics є предметом вивчення D. Liao, R. Liang, Z. Ye [6].

Стратегічна роль Big Data у формуванні конкурентних переваг розкривається у роботі V. Aliyev [7], де дані

розглядаються як фундамент для прийняття стратегічних рішень. Питання підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та операційної досконалості через Data-driven підхід досліджують Onesі-Ozigagun O., Ololade Y., Eyo-Udo N., Ogundipe D. [8]. Питання фінансового менеджменту та предикативного ризик-контролю на основі Big Data знайшли своє відображення у роботі Noor N., Arzu F., Qadeem S., Siddique M., Safi A., Qamer A. [9], які пропонують фреймворки для підвищення обчислювальної ефективності управлінських систем.

Незважаючи на значну кількість напрацювань, залишається потреба у комплексному дослідженні, яке б поєднало архітектурні складові адаптивного механізму з конкретною процесною моделлю інтелектуального аналізу даних у єдиний замкнений контур управління.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка адаптивного механізму управління підприємством на засадах інтелектуального аналізу Big Data, типізація управлінських реакцій та аналіз інструментарію їх реалізації для забезпечення стратегічної гнучкості й конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифрової економіки.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Архітектура адаптивного механізму управління підприємством, що базується на інтелектуальному аналізі великих даних (Big Data), передбачає структурну організацію трьох ключових компонентів: вхідних параметрів ( $X_t$ ), керуючих впливів ( $U_t$ ) та зворотного зв'язку ( $Y_t$ ). Така архітектура забезпечує безперервний цикл обробки даних і прийняття рішень для адаптації бізнес-процесів до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Структурно-логічну модель цього механізму представлено на рис. 1.

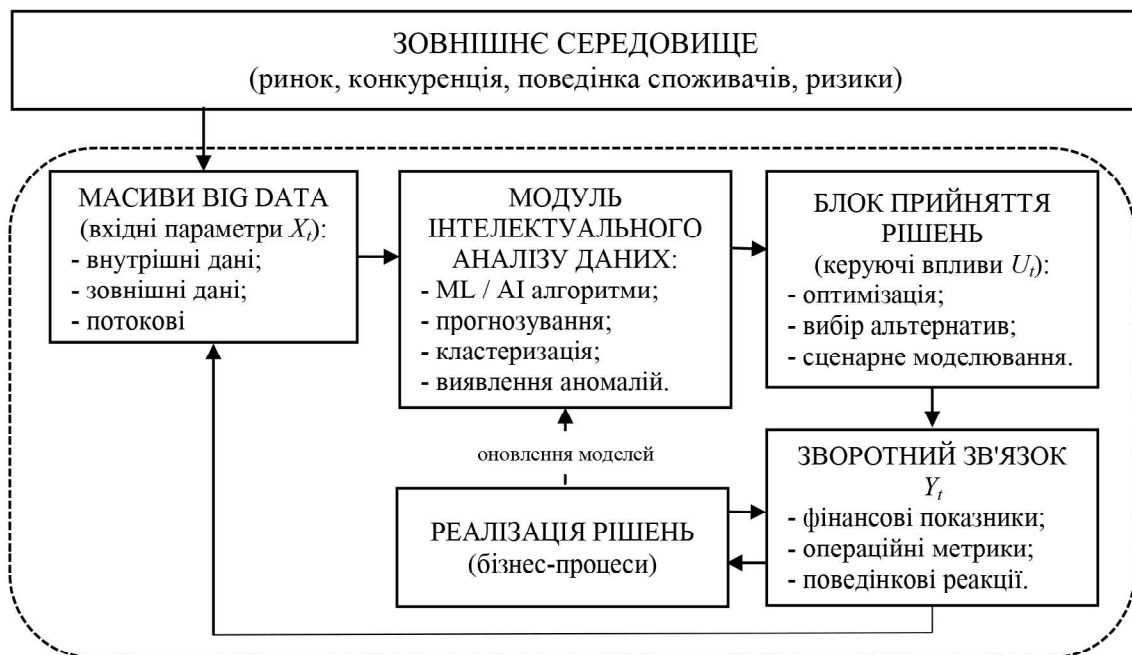


**Рис. 1. Архітектура адаптивного механізму управління підприємством**

Джерело: авторська розробка.

Перший компонент — вхідні параметри ( $X_t$ ) — охоплює великі, гетерогенні масиви даних, що надходять із транзакційних систем, IoT-пристроїв, соціально-економічних потоків та ринкових сигналів. Ефективне управління Big Data включає збір, передоброблення та інтеграцію даних, що дозволяє формувати узгоджені вектори для подальшого аналізу. Якість підготовки даних (точність, повнота, актуальність) є критичним фактором, що визначає здатність системи до генерації достовірної аналітики.

Другий компонент — керуючі впливи ( $U_t$ ) — реалізується через модулі прийняття рішень, що трансформують аналітичні інсайти у конкретні управлінські дії. Ці модулі опираються на алгоритми машинного навчання (ML), предиктивної та прескриптивної аналітики, що дозволяють передбачати майбутні тенденції та формувати оптимальні реакції на виклики середовища.

Третій компонент — зворотний зв'язок ( $Y_t$ ) — інтегрує результати виконаних впливів у наступні цикли аналізу. На основі KPI та реакцій ринку механізми зворотного зв'язку забезпечують самооновлення моделей, створюючи цикли безперервного навчання та оптимізації управління.

З огляду на сучасні тенденції розвитку інформаційних систем, саме цілісний послідовний цикл аналітичних операцій — від збору до прийняття рішень — забезпечує ефективність адаптивних механізмів управління, дозволяючи підприємствам не лише реагувати на зміни, а й проактивно формувати стратегії в умовах цифрової економіки.

У сучасних підходах до інтеграції Big Data у процес управління підприємством особлива увага приділяється чіткій послідовності операцій, що забезпечують перетворення великих обсягів сирих даних у релевантні, інтерпретовані знання для прийняття управлінських рішень. Для деталізації функціонування аналітичного модуля в межах адаптивного контуру розроблено процесну модель інтелектуального аналізу Big Data (рис. 2), яка включає п'ять ітераційних етапів:

Збір даних (Collection),  $X_t$  — початкова фаза акумуляції гетерогенної інформації з внутрішніх (ERP, CRM) та зовнішніх (IoT, Big Data, соціальні медіа) джерел.

Очищення та підготовка (Cleaning & Preparation) — критичний етап передоброблення, що передбачає використання ETL-процесів, очищення та інтеграцію даних для забезпечення їхньої релевантності.

Моделювання (Modeling) — фаза безпосереднього інтелектуального аналізу із застосуванням статистичних методів та алгоритмів машинного навчання (ML/AI) для ідентифікації прихованих закономірностей.

Інтерпретація (Interpretation) — етап візуалізації результатів через дашборди та перевірки сформованих гіпотез, що дозволяє трансформувати технічні висновки у зрозумілі бізнес-інсайти.

Прийняття рішень (Decision),  $U_t$  — фінальна стадія формування стратегічних і тактичних дій на основі отриманих знань.

Запропонована модель наочно демонструє, що ефективність адаптивного управління в умовах цифрової економіки залежить від цілісності та послідовності аналітичного циклу. Важливою особливістю схеми є наявність ітераційних зворотних зв'язків, які забезпечують безперервну валідацію та самонавчання системи на кожному етапі — від інтерпретації результатів до уточнення параметрів збору даних. Такий підхід дозволяє підприємству вийти за межі реактивного менеджменту, переходячи до проактивного формування стратегій, де управлінські дії  $U_t$  є безпосереднім результатом глибокого інтелектуального опрацювання вхідних масивів  $X_t$ .

Зазначена інтерпретація адаптивного управління як ітераційного аналітичного циклу створює підґрунтя для його формалізованого представлення. У зв'язку з цим для підвищення теоретичної обґрунтованості запропонованого підходу доцільно формалізувати взаємозв'язок між інформаційними потоками, аналітичними інструментами та управлінськими рішеннями в межах адаптивного контуру підприємства.

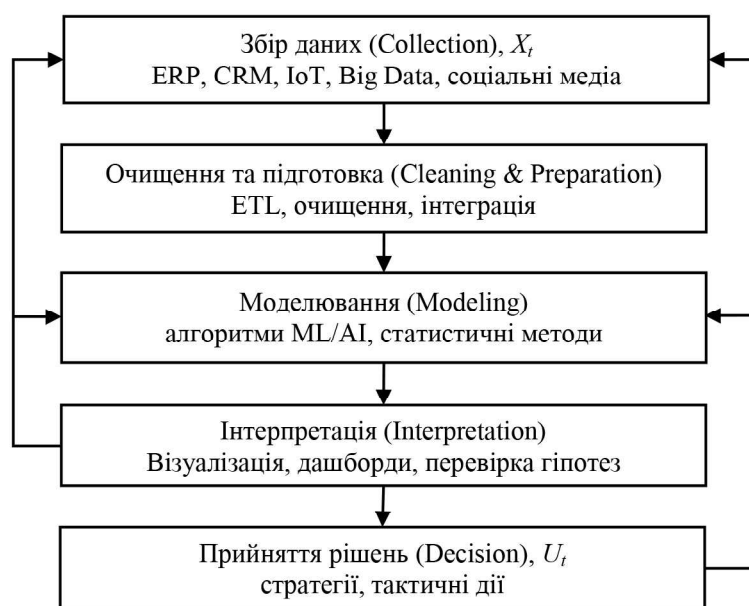


Рис. 2. Процесна модель інтелектуального аналізу Big Data в адаптивному контурі управління

Джерело: авторська розробка.

Нехай у момент часу  $t$  стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства описується вектором вхідних параметрів:

$$X_t = (x_{1t}, x_{2t}, \dots, x_{nt}) \quad (1),$$

де  $x_{it}$  — показники ринкової кон'юнктури, попиту, ресурсного забезпечення, логістичних параметрів, фінансових індикаторів тощо.

Аналітичний модуль системи (ML/AI-моделі) трансформує вхідні дані у прогностні та рекомендаційні оцінки:

$$A_t = \Phi(X_t, \Theta_t) \quad (2),$$

де  $\Phi$  — функція аналітичного перетворення (алгоритм машинного навчання);

$\Theta_t$  — параметри моделі (ваги, гіперпараметри, структура алгоритму).

На основі отриманих аналітичних результатів формується управлінське рішення:

$$U_t = f(A_t, C_t) \quad (3),$$

де  $C_t$  — контекстні обмеження (бюджетні, нормативні, ресурсні);

$f$  — функція прийняття рішення.

Результат реалізації рішення відображається у вихідному стані системи:

$$Y_t = g(U_t, X_t) \quad (4),$$

де  $Y_t$  — показники ефективності (прибутковість, продуктивність, рівень витрат, швидкість обслуговування тощо).

З урахуванням зворотного зв'язку адаптивний контур управління набуває вигляду динамічної системи:

$$X_{t+1} = h(Y_t, E_t) \quad (5),$$

де  $E_t$  — стохастичні зовнішні впливи.

Таким чином, адаптивність підприємства може бути інтерпретована як здатність мінімізувати функцію втрат:

$$L = \min \sum_{t=1}^T \ell(Y_t, Y_t^*) \quad (6),$$

де  $Y_t^*$  — цільові (оптимальні) значення показників діяльності;

$\ell$  — функція відхилення фактичних результатів від запланованих.

Запропонована формалізація дозволяє представити адаптивне управління як задачу оптимізації в умовах динамічної невизначеності, де Big Data та алгоритми інтелектуального аналізу виконують роль механізму зменшення інформаційної ентропії та підвищення точності управлінських впливів.

Разом з тим, практична імплементація зазначеного аналітичного циклу в контурі управління зумовлює трансформацію традиційних функцій підприємства, визначаючи вектор його адаптивної поведінки. Оскільки інтелектуальний аналіз Big Data дозволяє перетворити інформаційні потоки на стратегічний актив, виникає необхідність типізації управлінських реакцій, що генеруються цією системою. У зв'язку з цим, доцільно розглянути, як саме результати обробки великих даних конвертуються у конкретні адаптивні заходи, що забезпечують стійкість бізнесу в умовах цифрової трансформації.

В умовах цифрової трансформації підприємства адаптивні реакції на зміни зовнішнього середовища все частіше формуються на основі даних великих обсягів (Big Data) та аналітичних алгоритмів. Адаптивні

реакції підприємства можна класифікувати на кілька основних типів залежно від того, які управлінські функції вони модифікують і які цілі реалізують.

Перший тип — адаптація стратегічної лінії управління, що передбачає зміну стратегічних орієнтирів підприємства відповідно до змін ринкової кон'юнктури та поведінки споживачів. У таких випадках інтелектуальний аналіз даних дозволяє виявляти нові тренди та "слабкі сигнали" змін, що стають основою для перегляду стратегічних пріоритетів. Дослідження вказують, що здатність компанії своєчасно і адекватно реагувати на зміни ринку значною мірою залежить від її Adaptive Response to Market Changes (ARMC), що визначається рівнем аналітичних можливостей і автоматизації прийняття рішень, зокрема через штучний інтелект. Така адаптація пов'язана із підвищенням стратегічної гнучкості та інноваційної активності підприємства [5].

Другий тип реакцій — оптимізація ресурсів у реальному часі на основі моніторингу даних про внутрішні процеси та зовнішні зміни. Впровадження моделей машинного навчання та глибинного аналізу дозволяє підприємствам динамічно перерасподіляти ресурси (фінансові, матеріальні, людські) у відповідь на коливання попиту, зміни поставок або форс-мажорні ситуації, що сприяє мінімізації втрат і підвищенню операційної ефективності. Інтегровані підходи до інтелектуальної оптимізації бізнес-процесів на основі AI і Big Data продемонстрували значне підвищення продуктивності та ефективності використання ресурсів у реальних умовах функціонування підприємств [6].

Третій напрямок — реінжиніринг процесів, який включає перегляд, реструктуризацію або оновлення ключових бізнес-процедур із використанням цифрових технологій аналітики. Тут дані виступають не лише джерелом інформації, але й каталітичним фактором трансформації процесів, що дозволяє виявляти вузькі місця, автоматизувати рутинні операції та інтегрувати нові цифрові сервіси. Такий підхід сприяє формуванню адаптивної організації, здатної швидко реорганізовувати внутрішні процеси задля підтримки конкурентоспроможності [5].

Узагальнена класифікація адаптивних реакцій підприємства може бути представлена як комплекс взаємопов'язаних форм:

- стратегічна адаптація, орієнтована на зміну напрямку розвитку і довгострокових цілей;

- операційна оптимізація ресурсів, що забезпечує ефективність у короткостроковому та середньостроковому періодах;

- процесний реінжиніринг, який передбачає трансформацію внутрішніх функцій і моделей бізнес-процесів у відповідь на дані в реальному часі.

Таким чином, дані та технології їх обробки виступають ключовим драйвером адаптивності сучасних підприємств. Вони забезпечують не лише своєчасне розпізнавання змін у зовнішньому середовищі, але й можливість ефективно трансформувати стратегії, оптимізувати ресурси та реінжинірити процеси з урахуванням оперативної аналітики й моделювання.

Таблиця 1. Класифікація адаптивних реакцій підприємства на основі Big Data

| Клас адаптивної реакції               | Сутність реакції                                                                       | Механізм впливу даних                                                                                               |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегічна адаптація                 | Зміна довгострокових стратегічних орієнтирів організації відповідно до змін середовища | Аналітика великих даних підсилює стратегічну гнучкість та адаптацію стратегій на основі трендів і сценарних моделей |
| Операційна оптимізація ресурсів       | Динамічне управління фінансовими, матеріальними та людськими ресурсами                 | Предикативна і прескриптивна аналітика забезпечує оптимізацію запасів, виробництва й логістики                      |
| Процесна трансформація (реінжиніринг) | Структурне оновлення бізнес-процесів і організаційних процедур                         | Аналіз даних дозволяє виявляти неефективності, моделювати альтернативні процеси та автоматизувати операції          |

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано авторами на основі [7; 8; 9].

Для системного представлення змісту та інструментальної бази виявлених типів реагування, у табл. 1 систематизовано класифікацію адаптивних реакцій підприємства в умовах використання Big Data-технологій.

Таким чином, дані й технології їх обробки виступають важливим драйвером адаптивності сучасних підприємств. Представлена класифікація підтверджує, що інтелектуальний аналіз забезпечує не лише своєчасне розпізнавання змін у зовнішньому середовищі, але й можливість ефективно трансформувати стратегії, оптимізувати ресурси та реінжинірити процеси з урахуванням оперативної аналітики й моделювання.

Перехід до інтелектуально-орієнтованого управління зумовлює необхідність перегляду базових принципів функціонування підприємства. На відміну від існуючих реактивних моделей, де управлінські рішення приймаються як відповідь на вже сталі зміни (події, що відбулися), запропонована архітектура базується на предикативному підході.

Основними відмінностями розробленого адаптивного механізму від традиційних моделей є:

— часовий горизонт реагування — реактивні моделі орієнтовані на аналіз минулих періодів, тоді як інтелектуальний аналіз Big Data дозволяє здійснювати моніторинг у реальному часі та формувати випереджаючі (проактивні) впливи на основі прогнозного моделювання;

— інформаційна база — традиційне управління здебільшого спирається на внутрішню звітність та обмежений набір ринкових показників. Запропонований механізм інтегрує гетерогенні масиви даних (IoT, соціальні медіа, потокові дані), що критично

підвищує точність ідентифікації "слабких сигналів" у зовнішньому середовищі;

— природа циклу управління — замість жорстких лінійних алгоритмів реалізується ітераційний цикл із розвиненим зворотним зв'язком ( $U$ ), що забезпечує безперервну валідацію моделей та їх самооновлення відповідно до нових умов;

— обґрунтованість рішень ( $U$ ) — використання алгоритмів ML/AI мінімізує вплив суб'єктивного фактора, трансформуючи інтуїтивне прийняття рішень у науково обґрунтований процес, що базується на сценарному моделюванні альтернатив.

Виявлені розбіжності між традиційним та інтелектуально-орієнтованим підходами доцільно систематизувати за основними критеріями функціонування управлінської системи. Узагальнену порівняльну характеристику ретроспективних реактивних моделей і розробленого адаптивного механізму, що базується на інтелектуальному аналізі даних, наведено в табл. 2.

Представлена компаративістика (табл. 2) підкреслює фундаментальну зміну парадигми управління: від пасивного нівелювання наслідків відхилень до активного прогнозування майбутніх станів підприємства, що дозволяє подолати інерційність реактивних систем і створити умови для формування високого рівня стратегічної гнучкості в умовах цифрової трансформації.

Впровадження інтелектуального аналізу Big Data в контур управління генерує низку стратегічних переваг, проте одночасно створює специфічні виклики для ресурсного забезпечення підприємства.

До основних переваг належать:

— Підвищення швидкості управлінської реакції — автоматизація збору та аналізу даних у реально-

Таблиця 2. Порівняльний аналіз традиційних реактивних моделей управління та адаптивного механізму, заснованого на інтелектуальному аналізі даних

| Характеристики      | Реактивні моделі управління     | Запропонований адаптивний механізм            |
|---------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------|
| Тип реакції         | Відкладена (після факту події)  | Випереджаюча (проактивна)                     |
| Метод обробки даних | Описова аналітика (Descriptive) | Предиктивна та прескриптивна аналітика        |
| Джерела даних       | Структуровані внутрішні дані    | Гетерогенні масиви Big Data ( $X_t$ )         |
| Мета адаптації      | Повернення до стану рівноваги   | Постійний розвиток та пошук нових можливостей |

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано авторами на основі [10; 11; 12].

му часі мінімізує часовий лаг між виникненням ринкового сигналу та формуванням керуючого впливу  $U_r$ .

— Превентивне зниження ризиків — застосування предикативних моделей дозволяє ідентифікувати потенційні загрози (фінансові аномалії, збої в ланцюгах постачання) на етапі їх зародження, трансформуючи управління ризиками з реактивного у проактивне.

— Висока точність сценарного моделювання — інтеграція ML-алгоритмів забезпечує багатоваріантність аналізу альтернатив, що знижує ймовірність помилок, зумовлених людським фактором або неповнотою інформації.

Водночас існують критичні бар'єри, що обмежують дифузії даних технологій:

— Проблема якості даних (Data Quality) — недостовірність, фрагментарність або неактуальність вхідних масивів  $X$ , критично нівелюють точність аналітичних моделей, вимагаючи значних інвестицій в етап очищення та підготовки.

— Ризики кібербезпеки — концентрація критично важливих бізнес-даних в єдиному аналітичному контурі підвищує вразливість підприємства до кібератак та витоку конфіденційної інформації.

— Висока вартість інфраструктури та кадровий дефіцит — розгортання систем Big Data Analytics потребує значних капітальних витрат на обчислювальні потужності, хмарні сервіси та залучення висококваліфікованих фахівців (Data Scientists), що може бути обтяжливим для середніх підприємств.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження підтверджує, що низька ефективність реактивних моделей управління в умовах цифрової турбулентності зумовлює необхідність переходу до адаптивних механізмів на засадах Big Data та машинного навчання. Теоретично обґрунтована архітектура управління, що базується на інтегрованому контурі взаємодії вхідних параметрів ( $X$ ), керуючих впливів ( $U$ ) та зворотного зв'язку ( $Y$ ), забезпечує безперервну трансформацію інформаційних потоків у релевантні управлінські рішення.

Розроблена ітераційна процесна модель аналізу Big Data дозволяє автоматизувати цикл від збору даних до формування проактивних реакцій, забезпечуючи самонавчання системи. Систематизація типів адаптації (стратегічної, операційної та процесної) розкриває роль інтелектуальної аналітики як фундаменту стратегічної гнучкості підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розвитку концептуального підходу до формування адаптивного механізму управління підприємством на основі інтелектуального аналізу Big Data, який поєднує архітектурну модель управлінського контуру, процесну модель аналітичної обробки даних та типізацію адаптивних управлінських реакцій. На відміну від традиційних реактивних моделей управління, запропонований підхід ґрунтується на використанні предиктивної та прескриптивної аналітики, що забезпе-

чує можливість проактивного формування управлінських рішень у динамічному бізнес-середовищі.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з розробленням галузевих методик оцінювання економічної ефективності впровадження адаптивних систем управління на основі Big Data, а також із дослідженням організаційних, етичних та інституційних аспектів використання технологій штучного інтелекту у цифрових системах стратегічного менеджменту підприємств.

### Література:

1. Юрчук Н. П., Кіпоренко С. С. Розвиток технологій Big Data в умовах цифрових трансформацій. *Агросвіт*. 2021. № 9—10. С. 60—68. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.9-10.60>.
2. Хахалев Д. О. Формування адаптивної стратегії управління підприємством в умовах цифрової трансформації. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2025. № 6 (209). DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.06.09>.
3. Hramov A. E., Pisarchik A. N. Big Data Management and Quality Evaluation for the Implementation of AI Technologies in Smart Manufacturing. *Applied Sciences*. 2025. Vol. 15, No. 22. Art. 11905. DOI: <https://doi.org/10.3390/app152211905>.
4. Длігач А. О., Гвоздєй Н. І., Білошкурський М. В. Аналіз інноваційних моделей адаптивного управління на промислових підприємствах: теоретичні засади та практичні аспекти застосування. *Філософія та управління*. 2025. № 1 (5). DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.1.08>.
5. Sullivan Y., Wamba S. F. Artificial intelligence and adaptive response to market changes: A strategy to enhance firm performance and innovation. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 174. Art. 114500. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114500>.
6. Liao D., Liang R., Ye Z. A Research on Business Process Optimisation Model Integrating AI and Big Data Analytics. *arXiv*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2511.08934>.
7. Aliyev V. The Strategic Role of Big Data in Business Decision-Making and Competitive Advantage. 2024. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12145.80483>.
8. Onesi-Ozigagun O., Ololade Y., Eyo-Udo N., Ogundipe D. Data-driven decision making: Shaping the future of business efficiency and customer engagement. *International Journal of Multidisciplinary Research Updates*. 2024. Vol. 7. P. 019—029. DOI: <https://doi.org/10.53430/ijmru.2024.7.2.0031>.
9. Noor N., Arzu F., Qadeem S., Siddique M., Safi A., Qamer A. A Big Data-Driven Optimization Framework for Enterprise Financial Management: Enhancing Predictive Decision-Making, Risk Control, and Computational Efficiency. *The Asian Bulletin of Big Data Management*. 2025. Vol. 5. P. 190—217. DOI: <https://doi.org/10.62019/cy2a1t78>.
10. Jamarani A., Haddadi S., Sarvizadeh R., Kashani M. H., Akbari M., Moradi S. Big data and predictive analytics: A systematic review of applications. *Artificial Intelligence Review*. 2024. Vol. 57. Art. 176. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10462-024-10811-5>.

11. Ясінецька І. А., Пугачов В. М., Ключ Ю. І. Цифрова трансформація системи управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2026. № 3. С. 32—38. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.3.32>.

12. Кубатко О., Озімс С., Вороненко В. Вплив штучного інтелекту на прийняття бізнес-рішень. Mechanism of an Economic Regulation. 2024. № 1 (103). С. 17—23. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.103.03>.

## References:

1. Yurchuk, N., and Kiporenko, S. (2021), "Development of Big Data technologies in the conditions of digital transformations", Agrosvit, vol. 9—10, pp. 60—68. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.-2021.9-10.60>.

2. Khakhaliev, D. (2025), "Formation of an adaptive enterprise management strategy in the conditions of digital transformation", Energy Saving. Power Engineering. Energy Audit, vol. 6 (209). DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.06.09>.

3. Hramov, A. E., and Pisarchik, A. N. (2025), "Big Data Management and Quality Evaluation for the Implementation of AI Technologies in Smart Manufacturing", Applied Sciences, vol. 15 (22), art. 11905. DOI: <https://doi.org/10.3390/app152211905>.

4. Dligach, A., Gvozdiei, N., and Biloshkurskyi, M. (2025), "Analysis of innovative models of adaptive management at industrial enterprises: theoretical foundations and practical aspects of application", Philosophy and Management, vol. 1 (5). DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.1.08>.

5. Sullivan, Y., and Wamba, S. F. (2024), "Artificial intelligence and adaptive response to market changes: A strategy to enhance firm performance and innovation", Journal of Business Research, vol. 174, art. 114500. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.-2024.114500>.

6. Liao, D., Liang, R., and Ye, Z. (2025), "A Research on Business Process Optimisation Model Integrating AI and Big Data Analytics", arXiv. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2511.08934>.

7. Aliyev, V. (2024), "The Strategic Role of Big Data in Business Decision-Making and Competitive Advantage". DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.-12145.80483>.

8. Onesi-Ozigagun, O., Ololade, Y., Eyo-Udo, N., and Ogundipe, D. (2024), "Data-driven decision making: Shaping the future of business efficiency and customer engagement", International Journal of Multidisciplinary Research Updates, vol. 7, pp. 019—029. DOI: <https://doi.org/10.53430/ijmru.2024.7.2.0031>.

9. Noor, N., Arzu, F., Qadeem, S., Siddique, M., Safi, A., and Qamer, A. (2025), "A Big Data-Driven Optimization Framework for Enterprise Financial Management: Enhancing Predictive Decision-Making, Risk Control, and Computational Efficiency", The Asian Bulletin of Big Data Management, vol. 5, pp. 190—217. DOI: <https://doi.org/10.62019/cy2a1t78>.

10. Jamarani, A., Haddadi, S., Sarvizadeh, R., Kashani, M. H., Akbari, M., and Moradi, S. (2024), "Big data and predictive analytics: A systematic review of

applications", Artificial Intelligence Review, vol. 57, art. 176. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10462-024-10811-5>.

11. Yasynetska, I., Puhachov, V., and Klius, Y. (2026), "Digital transformation of the enterprise management system", Investments: Practice and Experience, vol. 3, pp. 32—38. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.3.32>.

12. Kubatko, O., Ozims, S., and Voronenko, V. (2024), "The impact of artificial intelligence on business decision-making", Mechanism of an Economic Regulation, vol. 1 (103), pp. 17—23. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.103.03>.

Отримано редакцією журналу / Received: 06. 03.26

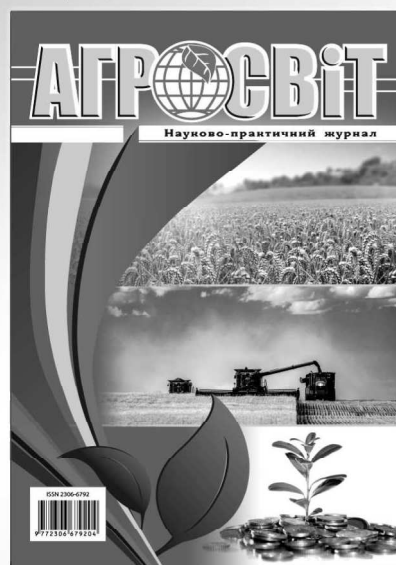
Процецензовано / Revised: 12. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

# 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**

Ю. В. Біляк,  
к. е. н., доцент кафедри фінансів,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9766-4780>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.223

# АСИМЕТРИЧНА КОНКУРЕНЦІЯ ЯК ФАКТОР ВИНИКНЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ КОНФЛІКТІВ КОНКУРЕНТНОГО ТИПУ

Y. Biliak,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,  
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

## ASYMMETRIC COMPETITION AS A FACTOR IN THE EMERGENCE OF COMPETITIVE ECONOMIC CONFLICTS

*У статті досліджено асиметричну конкуренцію як важливий чинник виникнення економічних конфліктів конкурентного типу в сучасному господарському середовищі. Обґрунтовано, що посилення диференціації між суб'єктами господарювання за рівнем ресурсного забезпечення, доступом до фінансових ресурсів, технологічних можливостей та ринкової влади формує передумови для виникнення асиметричних конкурентних відносин, які нерідко трансформуються у конфліктні ситуації між економічними агентами. Показано, що асиметрична конкуренція проявляється у нерівномірному розподілі економічного потенціалу між учасниками ринку, що зумовлює різні можливості впливу на ринкове середовище, формування цінової політики, доступ до фінансових інструментів і каналів збуту продукції.*

*Проаналізовано теоретичні підходи до трактування категорій асиметричної конкуренції та економічних конфліктів конкурентного типу, що дозволило узагальнити їх змістовні характеристики та визначити основні причини виникнення конфліктних ситуацій у конкурентному середовищі. Доведено, що асиметричність конкурентних позицій суб'єктів господарювання може спричиняти загострення боротьби за обмежені ресурси, ринкові ніші, фінансові потоки та інституційні переваги, що підвищує ймовірність виникнення економічних конфліктів інтересів. Особливо гостро такі процеси проявляються в галузях, де одночасно функціонують великі корпорації та малі або середні підприємства, які мають різні можливості доступу до фінансових, технологічних та інформаційних ресурсів.*



**Встановлено, що асиметрична конкуренція може виступати як каталізатор виникнення конфліктів конкурентного типу, які проявляються у формах цінового тиску, витіснення з ринку, обмеження доступу до ресурсів, використання адміністративних або інституційних переваг, а також у конфліктах інтересів між учасниками ринку. Такі конфлікти здатні впливати на фінансову стійкість суб'єктів господарювання, підвищувати рівень фінансових ризиків і формувати додаткові загрози їх фінансовій безпеці.**

**Обґрунтовано, що ефективне управління конкурентними конфліктами потребує формування системи фінансового убезпечення, спрямованої на своєчасну ідентифікацію фінансових небезпек, оцінювання їх потенційного впливу та розроблення механізмів адаптації суб'єктів господарювання до асиметричних умов конкурентного середовища. Визначено, що застосування комплексного підходу до аналізу асиметричної конкуренції та пов'язаних із нею економічних конфліктів дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, спрямованих на зниження рівня конфліктогенності економічного середовища та забезпечення стабільного функціонування підприємств.**

**Отримані результати дослідження сприяють поглибленню теоретичних уявлень про природу асиметричної конкуренції та її вплив на формування економічних конфліктів конкурентного типу, а також створюють методологічне підґрунтя для подальших досліджень у сфері управління конкурентними ризиками, підвищення фінансової безпеки та формування ефективних механізмів фінансового убезпечення суб'єктів господарювання.**

*The article examines asymmetric competition as an important factor in the emergence of competitive economic conflicts in the modern economic environment. It is argued that the increasing differentiation between economic entities in terms of resource provision, access to financial resources, technological capabilities, and market power creates the preconditions for the emergence of asymmetric competitive relations, which often transform into conflict situations between economic agents. It is shown that asymmetric competition manifests itself in the uneven distribution of economic potential among market participants, which determines different opportunities to influence the market environment, the formation of pricing policy, access to financial instruments, and product distribution channels.*

*Theoretical approaches to interpreting the categories of asymmetric competition and competitive economic conflicts have been analyzed, which has made it possible to summarize their substantive characteristics and identify the main causes of conflict situations in a competitive environment. It has been proven that the asymmetry of competitive positions of economic entities can lead to an intensification of the struggle for limited resources, market niches, financial flows, and institutional advantages, which increases the likelihood of economic conflicts of interest. Such processes are particularly acute in industries where large corporations and small or medium-sized enterprises operate simultaneously, with different opportunities for access to financial, technological, and information resources.*

*It has been established that asymmetric competition can act as a catalyst for competitive conflicts, which manifest themselves in the form of price pressure, market exclusion, restricted access to resources, the use of administrative or institutional advantages, and conflicts of interest between market participants. Such conflicts can affect the financial stability of economic entities, increase the level of financial risks, and create additional threats to their financial security.*

*It has been substantiated that effective management of competitive conflicts requires the formation of a financial security system aimed at timely identification of financial risks, assessment of their potential impact, and development of mechanisms for adaptation of economic entities to asymmetric conditions of the competitive environment. It has been determined that the application of a comprehensive approach to the analysis of asymmetric competition and related economic conflicts allows for increasing the effectiveness of management decisions aimed at reducing the level of conflict in the economic environment and ensuring the stable functioning of enterprises.*

***The results of the study contribute to the deepening of theoretical understanding of the nature of asymmetric competition and its impact on the formation of competitive economic conflicts, as well as create a methodological basis for further research in the field of competitive risk management, improving financial security, and forming effective mechanisms for financial protection of economic entities.***

*Ключові слова: асиметрична конкуренція, фінансова безпека, фінансове убезпечення, фінансові небезпеки, конфлікти конкурентного типу, економічний конфлікт інтересів, фінансові ризики.*

*Key words: asymmetric competition, financial security, financial safeguarding, financial threats, competitive conflicts, economic conflict of interest, financial risks.*

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

У сучасних умовах трансформації аграрного ринку України особливого значення набуває проблема нерівномірного доступу суб'єктів господарювання до ресурсів, фінансових інструментів, інфраструктури та регуляторної підтримки. Таке викривлення умов функціонування породжує асиметричну конкуренцію, яка формує системні ризики для фінансової безпеки підприємств, знижує ефективність розподілу ресурсів, гальмує розвиток малого й середнього агробізнесу.

Проблема ускладнюється тим, що асиметрія на ринку дедалі частіше трансформується у структурні економічні конфлікти. Зокрема, боротьба за доступ до земельних активів, участь у державних тендерах, лобістське просування окремих інтересів та економічне витіснення слабших гравців переростають у масштабне протистояння за контроль над ринком. У поєднанні з загальною політико-економічною нестабільністю, це створює передумови для порушення економічної рівноваги в сільських територіях та унеможливує досягнення сталого розвитку.

Водночас, наявна система оцінювання фінансової безпеки підприємств здебільшого не враховує вплив зовнішніх конкурентних викривлень і зосереджується переважно на внутрішніх фінансових показниках. Це обумовлює потребу в розробленні нового наукового підходу, який поєднує аналіз асиметрії ринкового середовища з діагностикою фінансової стійкості та конфліктогенності конкурентної взаємодії.

Дослідження асиметричної конкуренції в аграрному секторі в контексті фінансової безпеки та економічного конфлікту має як прикладне значення для формування ефективної державної політики врівноваження ринку, так і наукову цінність для розвитку теорії конкурентної поведінки, регіональної економіки та фінансової стійкості підприємств.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика асиметричної конкуренції та її впливу на функціонування ринкових систем розроблялася в межах теорії інформаційної нерівності, започаткованої роботами Дж. Акерлофа [1] та Дж. Стігліца [2]. Зокрема, Дж. Акерлоф у праці "The Market for Lemons" довів, що асиметрія інформації між продавцем і покупцем призводить до виведення якісних учасників із ринку. Сучасні інтерпретації цих положень розглядають не лише інформаційну, а й інституційну та інфраструктурну асиметрію як джерело порушення ринкової рівноваги та підвищення конфліктогенності економічного середовища.

В Україні дослідження цих процесів починають знаходити своє відображення в аналізі аграрної сфери О. Нівієвський, П. Яворський та О. Донченко в роботі "Оцінка ролі дрібних фермерів та домогосподарств у сільському господарстві та сільській економіці та заходи щодо підтримки їхнього сталого розвитку" проводять аналіз, як інформаційні викривлення впливають на реєстрацію та офіційний облік малих фермерських господарств, та визначають, що тіньовий сектор значною мірою формується через обмежений доступ до цифрових реєстрів і недостатню правову обізнаність. [3]

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є виявлення впливу асиметричної конкуренції на формування економічних конфліктів в аграрному секторі та обґрунтування її зв'язку з ризиками порушення фінансової безпеки аграрних підприємств. Дослідження спрямоване на теоретичне уточнення природи асиметрії ринкового середовища, виокремлення конфліктогенних чинників у поведінці великих і малих учасників ринку, а також аналіз наслідків таких дисбалансів для стійкості аграрного виробництва.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На функціонування аграрного сектору економіки впливає велика низка різноманітних економічних

конфліктів, що позначаються на досить різних сторонах функціонування аграрних суб'єктів господарювання та аграрного сектору в цілому. Однак на ефективність господарювання найбільший вплив справляють економічні конфлікти конкурентного типу. Такі конфлікти стають результатом посилення ринкової конкуренції аграрних суб'єктів господарювання різних за розмірами, організаційно-правовими формами та, головне, за принципами діяльності й ресурсним забезпеченням.

Необхідно визнати, що сама по собі конкуренція є цілком позитивним економічним феноменом. Якщо мова йде про здорову конкуренцію, то можна стверджувати, що вона змушує учасників ринку постійно удосконалювати свої товари, роботи й послуги та забезпечувати поліпшення ринкових пропозицій. Однак, на ринку в цілому та аграрному зокрема, може виникати нездорова викривлена конкуренція в асиметричній формі.

Так, нині в аграрному секторі економіки України на аграрних ринках по аналогічним продуктивним позиціям

конкурують суб'єкти господарювання, які відносяться до категорій великих, середніх та малих підприємств, в т. ч. мікропідприємств. Ці суб'єкти мають різні вихідні умови ведення діяльності. У такий спосіб утворюється асиметрична конкуренція, яку аж ніяк не можна визнати здоровою. Асиметрична конкуренція призводить до цілком різної ефективності господарювання великих, середніх, малих та мікропідприємств, обумовлює складний та впливовий економічний конфлікт між ними. Для демонстрації цього конфлікту було проаналізовано ефективність господарювання, ділову та ринкову активність в аграрному секторі, а також ключові індикатори платоспроможності, що безпосередньо залежать від ринкової активності та загалом операційної діяльності аграрних товаровиробників.

Попри те, що аграрні товаровиробники характеризуються подібним перерозподілом витрат, ефективність їх господарювання різниться досить помітно, що видно з даних табл. 1. Так, продуктивність праці у великих під-

**Таблиця 1. Оцінка впливу ефективності господарювання на фінансову безпеку різних за розмірами аграрних підприємств**

| Підприємства за розмірами                                                   | Роки  |       |       |       |       |       |       |       |       |         | Відхилення<br>+/- 2022 р. від |  |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|-------------------------------|--|
|                                                                             | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2014 р. | 2021 р.                       |  |
| 1                                                                           | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10    | 11      | 12                            |  |
| Отримано виручки з розрахунку на 1 залученого працівника, тис. грн          |       |       |       |       |       |       |       |       |       |         |                               |  |
| Великі                                                                      | 684   | 1270  | 1388  | 1422  | 1682  | 1711  | 2027  | 2651  | 3232  | 2548    | 581                           |  |
| Середні                                                                     | 300   | 529   | 575   | 706   | 838   | 914   | 1043  | 1802  | 1343  | 1043    | -459                          |  |
| Малі                                                                        | 220   | 475   | 551   | 654   | 738   | 779   | 1088  | 1437  | 1369  | 1149    | -68                           |  |
| з них мікро                                                                 | 137   | 260   | 331   | 379   | 423   | 475   | 794   | 982   | 989   | 852     | 7                             |  |
| Отримано чистого прибутку з розрахунку на 1 залученого працівника, тис. грн |       |       |       |       |       |       |       |       |       |         |                               |  |
| Великі                                                                      | 113   | 514   | 316   | 295   | 345   | 116   | 225   | 1115  | 526   | 413     | -589                          |  |
| Середні                                                                     | 24    | 127   | 119   | 105   | 118   | 227   | 145   | 389   | 171   | 147     | -218                          |  |
| Малі                                                                        | 23    | 137   | 137   | 93    | 79    | 75    | 149   | 385   | 150   | 127     | -235                          |  |
| з них мікро                                                                 | 10    | 71    | 73    | 28    | 34    | 42    | 110   | 240   | 83    | 73      | -157                          |  |
| Припадає виручки на 1 грн витрат на оплату праці, грн                       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |         |                               |  |
| Великі                                                                      | 16,59 | 23,31 | 19,47 | 14,58 | 13,71 | 10,93 | 11,48 | 13,07 | 14,72 | -1,87   | 1,65                          |  |
| Середні                                                                     | 10,29 | 13,07 | 11,11 | 9,67  | 9,07  | 8,67  | 8,93  | 12,17 | 8,71  | -1,58   | -3,46                         |  |
| Малі                                                                        | 16,23 | 25,51 | 24,96 | 20,26 | 17,65 | 15,65 | 16,36 | 19,88 | 14,42 | -1,81   | -5,46                         |  |
| з них мікро                                                                 | 15,81 | 29,13 | 28,25 | 28,33 | 18,96 | 19,20 | 20,75 | 25,72 | 18,33 | 2,52    | -7,39                         |  |
| Частка витрат на оплату праці в виручці, %                                  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |         |                               |  |
| Великі                                                                      | 6,03  | 4,29  | 5,14  | 6,86  | 7,29  | 9,16  | 8,71  | 7,65  | 6,79  | 0,76    | -0,86                         |  |
| Середні                                                                     | 9,72  | 7,65  | 9,00  | 10,34 | 11,03 | 11,55 | 11,20 | 8,22  | 11,49 | 1,77    | 3,27                          |  |
| Малі                                                                        | 6,16  | 3,92  | 4,01  | 4,93  | 5,67  | 6,39  | 6,11  | 5,03  | 6,93  | 0,77    | 1,9                           |  |
| з них мікро                                                                 | 6,33  | 3,43  | 3,54  | 3,53  | 5,28  | 5,21  | 4,82  | 3,89  | 5,45  | -0,88   | 1,56                          |  |
| Співвідношення прибутку до оподаткування та виручки, %                      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |         |                               |  |
| Великі                                                                      | 8,27  | 8,53  | 46,74 | 31,08 | 14,72 | 15,10 | 11,27 | 42,05 | 16,42 | 8,15    | -25,63                        |  |
| Середні                                                                     | 10,60 | 5,20  | 21,39 | 18,15 | 13,13 | 14,06 | 14,03 | 21,77 | 13,01 | 2,41    | -8,76                         |  |
| Малі                                                                        | 3,47  | 5,88  | 23,72 | 20,19 | 12,89 | 10,42 | 13,79 | 26,84 | 11,04 | 7,57    | -15,8                         |  |
| з них мікро                                                                 | 0,58  | 4,11  | 20,47 | 18,71 | 6,78  | 7,66  | 14,03 | 24,53 | 8,57  | 7,99    | -15,96                        |  |
| Чиста рентабельність продаж, %                                              |       |       |       |       |       |       |       |       |       |         |                               |  |
| Великі                                                                      | 16,54 | 40,49 | 22,79 | 20,74 | 20,49 | 6,78  | 11,12 | 42,05 | 16,28 | -0,26   | -25,77                        |  |
| Середні                                                                     | 8,01  | 24,00 | 20,73 | 14,89 | 14,14 | 24,81 | 13,93 | 21,58 | 12,75 | 4,74    | -8,83                         |  |
| Малі                                                                        | 10,55 | 28,92 | 24,80 | 14,29 | 10,75 | 9,58  | 13,70 | 26,76 | 10,95 | 0,4     | -15,81                        |  |
| з них мікро                                                                 | 7,15  | 27,30 | 22,16 | 7,46  | 8,09  | 8,91  | 13,90 | 24,41 | 8,42  | 1,27    | -15,99                        |  |
| Рентабельність виробленої продукції, %                                      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |         |                               |  |
| Великі                                                                      | 12,73 | 36,06 | 20,96 | 17,37 | 17,73 | 6,21  | 9,59  | 37,12 | 16,53 | 3,8     | -20,59                        |  |
| Середні                                                                     | 6,48  | 20,63 | 17,44 | 13,17 | 12,31 | 21,90 | 12,74 | 20,04 | 12,06 | 5,58    | -7,98                         |  |
| Малі                                                                        | 7,23  | 26,80 | 22,07 | 12,96 | 9,46  | 8,71  | 12,84 | 24,16 | 9,60  | 2,37    | -14,56                        |  |
| з них мікро                                                                 | 4,23  | 26,42 | 19,73 | 6,74  | 7,03  | 7,77  | 12,95 | 21,52 | 7,20  | 2,97    | -14,32                        |  |
| Рентабельність діяльності, %                                                |       |       |       |       |       |       |       |       |       |         |                               |  |
| Великі                                                                      | 17,56 | 55,17 | 28,00 | 18,55 | 16,99 | 5,92  | 12,37 | 48,38 | 18,03 | 0,47    | -30,35                        |  |
| Середні                                                                     | 8,66  | 29,82 | 23,79 | 16,14 | 14,85 | 27,02 | 15,78 | 35,68 | 13,90 | 5,24    | -21,78                        |  |
| Малі                                                                        | 13,24 | 41,27 | 34,54 | 20,13 | 13,62 | 11,60 | 17,49 | 40,17 | 13,22 | -0,02   | -26,95                        |  |
| з них мікро                                                                 | 9,68  | 39,37 | 31,18 | 14,60 | 11,26 | 11,72 | 18,40 | 35,59 | 9,81  | 0,13    | -25,78                        |  |

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України [4—7].

приємствах, обчислена як обсяг виручки від реалізації на 1 працівника, у 2020 р. майже у два рази перевищувала відповідний показник у середніх та малих підприємствах та була у тричі більшою від продуктивності праці в мікропідприємствах. У 2021 р. викривлення дещо скоротилися, однак у 2022 р. ще більше посилюється. У великих підприємствах у 2022 р. вона була у 2,5 рази більшою порівняно з малими і середніми підприємствами та у 3,3 рази порівняно з мікропідприємствами. Прибутку з розрахунку на 1 працюючого у великих підприємствах у 2022 р. отримано у 3,3 рази більше, ніж у середніх та малих підприємствах, та понад 6 разів більше, ніж у мікропідприємствах.

Якщо до 2020 р. варіативність рентабельності виробництва і продажу аграрної продукції була такою, що було важко визначити стабільне лідерство якоїсь із груп аграрних підприємств, то у 2020 р. вона відносно вирівнялася. Однак, в умовах поширення пандемії та війни (тобто в умовах криз та соціально-економічних катаклізмів) у 2021 та

2022 рр. лідерство великих підприємств за показниками ефективності стало безспірним. Адже у передвоєнний рік та рік повномасштабного вторгнення чиста рентабельність продажів, виробленої продукції та діяльності у великих підприємствах вдвічі перевищували відповідні показники по мікропідприємствах та були на 40—50 % вищими порівняно із середніми та малими підприємствами.

Виявлені тенденції свідчать про те, що великі підприємства залишаються більш стійкими, конкурентоспроможними та ефективними не лише в роки стабільності, а й в умовах дестабілізації. Вони краще можуть реагувати на чисельні економічні конфлікти, зберігаючи своє положення на ринку і здатність продовжувати господарську діяльність.

Однак, якщо ефективність господарювання у великих підприємствах стала більш наочною у кризові роки, то ефективність використання капіталу у великих підприємствах стабільно залишається більш значимою весь період, що видно з даних табл. 2. Потрібно зазначити, що

**Таблиця 2. Показники впливу ефективності використання активів і капіталу різних за розмірами аграрних підприємств**

| Підприємства за розмірами                             | Роки  |        |        |       |       |       |       |        |       | Відхилення<br>+- 20202 р. від |         |
|-------------------------------------------------------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------------------------------|---------|
|                                                       | 2014  | 2015   | 2016   | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  | 2021   | 2022  | 2014 р.                       | 2021 р. |
| 1                                                     | 2     | 3      | 4      | 5     | 6     | 7     | 8     | 9      | 10    | 11                            | 12      |
| <i>Рентабельність основних засобів, %*</i>            |       |        |        |       |       |       |       |        |       |                               |         |
| Великі                                                | 64,68 | 215,83 | 108,57 | 62,75 | 45,49 | 9,88  | 15,21 | 45,57  | 17,62 | -47,06                        | -27,95  |
| Середні                                               | 19,79 | 79,44  | 55,64  | 39,05 | 35,47 | 53,05 | 31,16 | 52,06  | 20,44 | 0,65                          | -31,62  |
| Малі                                                  | 21,37 | 86,31  | 61,27  | 31,49 | 21,49 | 18,03 | 26,31 | 53,58  | 16,76 | -4,61                         | -36,82  |
| з них мікро                                           | 12,37 | 70,44  | 48,36  | 14,91 | 14,47 | 15,41 | 24,08 | 41,34  | 10,29 | -2,08                         | -31,05  |
| <i>Рентабельність оборотних активів, %</i>            |       |        |        |       |       |       |       |        |       |                               |         |
| Великі                                                | 11,21 | 26,09  | 10,24  | 7,04  | 19,85 | 6,58  | 9,92  | 33,68  | 11,47 | 0,26                          | -22,21  |
| Середні                                               | 7,16  | 20,57  | 12,84  | 12,49 | 12,27 | 23,58 | 13,26 | 28,03  | 9,79  | 2,63                          | -18,24  |
| Малі                                                  | 7,66  | 16,56  | 4,12   | 10,54 | 7,50  | 7,21  | 10,20 | 23,90  | 6,85  | -0,81                         | -17,05  |
| з них мікро                                           | 4,87  | 11,93  | 1,86   | 4,78  | 3,89  | 4,82  | 7,91  | 16,69  | 3,86  | -1,01                         | -12,83  |
| <i>Рентабельність власного капіталу, %</i>            |       |        |        |       |       |       |       |        |       |                               |         |
| Великі                                                | 20,46 | 41,57  | 19,69  | 12,44 | 17,62 | 5,49  | 8,72  | 32,75  | 12,48 | -7,98                         | -20,27  |
| Середні                                               | 11,32 | 36,14  | 24,25  | 16,91 | 15,32 | 27,93 | 14,86 | 30,38  | 11,38 | 0,06                          | -19,00  |
| Малі                                                  | 12,38 | 36,27  | 27,18  | 15,65 | 12,67 | 10,62 | 13,51 | 28,24  | 8,92  | -3,46                         | -19,32  |
| з них мікро                                           | 7,76  | 30,19  | 23,81  | 8,90  | 11,94 | 8,83  | 13,01 | 25,45  | 6,22  | -1,54                         | -19,23  |
| <i>Строк окупності власного капіталу</i>              |       |        |        |       |       |       |       |        |       |                               |         |
| Великі                                                | 4,89  | 2,41   | 5,08   | 8,04  | 5,67  | 18,22 | 11,47 | 3,05   | 8,01  | 3,12                          | 4,96    |
| Середні                                               | 8,83  | 2,77   | 4,12   | 5,91  | 6,53  | 3,58  | 6,73  | 3,29   | 8,79  | -0,04                         | 5,50    |
| Малі                                                  | 8,08  | 2,76   | 3,68   | 6,39  | 7,89  | 9,41  | 7,40  | 3,54   | 11,21 | 3,13                          | 7,67    |
| з них мікро                                           | 12,89 | 3,31   | 4,20   | 11,23 | 8,37  | 11,33 | 7,69  | 3,93   | 16,07 | 3,18                          | 12,14   |
| <i>Рентабельність власного оборотного капіталу, %</i> |       |        |        |       |       |       |       |        |       |                               |         |
| Великі                                                | 26,10 | 66,61  | 33,73  | 24,44 | 60,49 | 28,03 | 44,92 | 116,46 | 42,75 | 16,65                         | -73,71  |
| Середні                                               | 18,03 | 58,71  | 41,43  | 30,90 | 29,72 | 61,03 | 29,26 | 72,96  | 25,69 | 7,66                          | -47,27  |
| Малі                                                  | 21,56 | 56,67  | 48,59  | 33,72 | 24,25 | 20,52 | 28,91 | 59,70  | 19,09 | -2,47                         | -40,61  |
| з них мікро                                           | 17,71 | 55,27  | 50,57  | 25,45 | 17,84 | 20,16 | 30,20 | 66,23  | 15,73 | -1,98                         | -50,50  |
| <i>Рентабельність активів, %</i>                      |       |        |        |       |       |       |       |        |       |                               |         |
| Великі                                                | 8,70  | 19,63  | 8,07   | 5,32  | 10,39 | 3,05  | 4,69  | 19,35  | 6,95  | -1,75                         | -12,40  |
| Середні                                               | 4,69  | 14,72  | 9,63   | 8,54  | 8,21  | 14,95 | 8,50  | 18,22  | 6,62  | 1,93                          | -11,60  |
| Малі                                                  | 5,26  | 13,07  | 3,79   | 7,35  | 5,23  | 4,85  | 6,93  | 16,52  | 4,86  | -0,40                         | -11,66  |
| з них мікро                                           | 3,18  | 9,61   | 1,77   | 3,42  | 2,91  | 3,47  | 5,58  | 11,89  | 2,81  | -0,37                         | -9,08   |
| <i>Коефіцієнт самофінансування</i>                    |       |        |        |       |       |       |       |        |       |                               |         |
| Великі                                                | —     | 1,27   | 0,25   | 0,30  | -0,32 | 5,32  | 0,54  | 1,43   | -0,12 | —                             | -1,55   |
| Середні                                               | —     | 0,78   | 0,95   | 0,92  | 0,72  | -0,09 | 0,74  | 0,54   | 0,37  | —                             | -0,17   |
| Малі                                                  | —     | 0,99   | 0,81   | 0,83  | -0,09 | 0,78  | 1,44  | 1,12   | -0,05 | —                             | -1,17   |
| з них мікро                                           | —     | 1,14   | 0,61   | 0,59  | -1,62 | 4,17  | 1,16  | 2,65   | 0,54  | —                             | -2,11   |
| <i>Коефіцієнт стійкості економічного зростання</i>    |       |        |        |       |       |       |       |        |       |                               |         |
| Великі                                                | —     | 0,53   | 0,05   | 0,04  | -0,06 | 0,29  | 0,05  | 0,25   | -0,02 | —                             | -0,25   |
| Середні                                               | —     | 0,28   | 0,23   | 0,16  | 0,11  | -0,02 | 0,11  | 0,15   | 0,04  | —                             | -0,11   |
| Малі                                                  | —     | 0,36   | 0,22   | 0,13  | -0,01 | 0,08  | 0,19  | 0,14   | 0,00  | —                             | -0,14   |
| з них мікро                                           | —     | 0,34   | 0,14   | 0,05  | -0,19 | 0,37  | 0,15  | 0,14   | 0,03  | —                             | -0,11   |

\* у 2021 — 2022 рр. обчислено за вартістю основного капіталу.

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України [4—7].

ефективність використання капіталу є більш показовим індикатором, ніж ефективність діяльності у ринкових умовах господарювання. Адже дозволяє оцінити наскільки вигідно чи навпаки не вигідно вкладати інвестиції у діяльність суб'єкта господарювання. Так, рентабельність активів у великих аграрних підприємствах у більшості досліджуваних періодів була найвищою, навіть у воєнний 2022 р. вона сягнула майже 7 %, тоді як у мікропідприємствах склала мізерні 2,81 %. Водночас, рентабельність власного капіталу була відносно співставною в усіх групах аграрних підприємств. При цьому різниця у рентабельності сукупного і власного капіталу у різних групах аграрних підприємств вагомою мірою пояснюється відмінностями у фінансовій політиці та використанням різних фінансових моделей, залежно від розміру підприємства. У великих та середніх підприємствах упродовж усього періоду дослідження спостерігалися кращі показники рентабельності основних засобів та оборотних активів порівняно із малими та мікропідприємствами. У середньому такі ж відмінності спостерігалися по показникам щодо строків окупності власного капіталу та рентабельності власного оборотного капіталу. Частіше кращими були коефіцієнти самофінансування та стійкості економічного зростання.

В цілому проведений аналіз дає підстави стверджувати, що великі та середні підприємства працюють більш ефективно та рентабельно, порівняно з малими та мікропідприємствами.

Однак в кінцевому підсумку конкуренція впливає не лише на індикатори ефективності, а й на показники ділової активності, на здатність суб'єктів господарювання здійснювати значну кількість операцій на ринку (фактів продажу, партій продажу, обсягів тощо).

У табл. 3 подано інформацію щодо показників ділової активності різних за розмірами груп аграрних підприємств. Так, з 2018 р. по 2022 р. оборотність оборотних активів великих і середніх аграрних підприємств стабільно краща, ніж у малих і мікропідприємств. Наприклад, у 2022 р. цей показник у великих і середніх підприємствах коливався в межах 0,70 — 0,77, тоді як у малих і мікропідприємств — 0,46 — 0,63. Про такі ж відмінності у більшості випадків можна стверджувати стосовно оборотності сукупних активів та власного капіталу, тривалості їх одного обороту. Зокрема, у великих та середніх підприємствах один оборот оборотних коштів коливався в межах 475—518 днів, тоді як у малих та мікропідприємствах — від 583 до 796 днів.

Необхідно підкреслити, що у середньому по економіці держави такі тривалості циклів є надмірними. Однак для аграрної сфери вони цілком прийнятні, оскільки в усіх її сегментах, передусім у сільському господарстві, спостерігається подовження операційних і фінансових циклів із-за сезонності виробництва у рослинництві та лісівництві, тривалості періодів вирощування та відгодівлі тварин, риби тощо.

**Таблиця 3. Показники впливу ділової активності на фінансову безпеку аграрних підприємств**

| Підприємства за розмірами                                                 | Роки |      |       |      |      |      |      |      |      | Відхилення<br>+- 2022 р. від |         |
|---------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------------------------------|---------|
|                                                                           | 2014 | 2015 | 2016  | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2014 р.                      | 2021 р. |
| Оборотність оборотних активів                                             |      |      |       |      |      |      |      |      |      |                              |         |
| Великі                                                                    | 0,68 | 0,64 | 0,45  | 0,34 | 0,97 | 0,97 | 0,89 | 0,80 | 0,70 | 0,02                         | -0,10   |
| Середні                                                                   | 0,89 | 0,86 | 0,62  | 0,84 | 0,87 | 0,95 | 0,95 | 1,30 | 0,77 | -0,12                        | -0,53   |
| Малі                                                                      | 0,73 | 0,57 | 0,17  | 0,74 | 0,70 | 0,75 | 0,74 | 0,89 | 0,63 | -0,1                         | -0,26   |
| з них мікро                                                               | 0,68 | 0,44 | 0,08  | 0,64 | 0,48 | 0,54 | 0,57 | 0,68 | 0,46 | -0,22                        | -0,22   |
| Коефіцієнт закріплення оборотних активів                                  |      |      |       |      |      |      |      |      |      |                              |         |
| Великі                                                                    | 1,48 | 1,55 | 2,23  | 2,95 | 1,03 | 1,03 | 1,12 | 1,25 | 1,42 | -0,06                        | 0,17    |
| Середні                                                                   | 1,12 | 1,17 | 1,61  | 1,19 | 1,15 | 1,05 | 1,05 | 0,77 | 1,30 | 0,18                         | 0,53    |
| Малі                                                                      | 1,38 | 1,75 | 6,02  | 1,36 | 1,43 | 1,33 | 1,34 | 1,12 | 1,60 | 0,22                         | 0,48    |
| з них мікро                                                               | 1,47 | 2,29 | 11,94 | 1,56 | 2,08 | 1,85 | 1,76 | 1,46 | 2,18 | 0,71                         | 0,72    |
| Фондовіддача (у 2021 – 2022 рр. обчислено за вартістю основного капіталу) |      |      |       |      |      |      |      |      |      |                              |         |
| Великі                                                                    | 3,91 | 5,33 | 4,76  | 3,03 | 2,22 | 1,46 | 1,37 | 1,08 | 1,08 | -2,83                        | 0,00    |
| Середні                                                                   | 2,47 | 3,31 | 2,68  | 2,62 | 2,51 | 2,14 | 2,24 | 2,41 | 1,60 | -0,87                        | -0,81   |
| Малі                                                                      | 2,03 | 2,98 | 2,47  | 2,20 | 2,00 | 1,88 | 1,92 | 2,00 | 1,53 | -0,50                        | -0,47   |
| з них мікро                                                               | 1,73 | 2,58 | 2,18  | 2,00 | 1,79 | 1,73 | 1,73 | 1,69 | 1,22 | -0,51                        | -0,47   |
| Тривалість 1 обороту оборотних активів, днів                              |      |      |       |      |      |      |      |      |      |                              |         |
| Великі                                                                    | 539  | 566  | 812   | 1076 | 377  | 376  | 409  | 456  | 518  | -21                          | 62      |
| Середні                                                                   | 408  | 426  | 589   | 435  | 421  | 384  | 383  | 281  | 475  | 67                           | 194     |
| Малі                                                                      | 503  | 637  | 2198  | 495  | 523  | 485  | 490  | 409  | 583  | 80                           | 174     |
| з них мікро                                                               | 536  | 835  | 4360  | 570  | 758  | 675  | 642  | 534  | 796  | 260                          | 262     |
| Оборотність активів                                                       |      |      |       |      |      |      |      |      |      |                              |         |
| Великі                                                                    | 0,53 | 0,48 | 0,35  | 0,26 | 0,51 | 0,45 | 0,42 | 0,19 | 0,07 | -0,46                        | -0,12   |
| Середні                                                                   | 0,59 | 0,61 | 0,46  | 0,57 | 0,58 | 0,60 | 0,61 | 0,18 | 0,07 | -0,52                        | -0,11   |
| Малі                                                                      | 0,50 | 0,45 | 0,15  | 0,51 | 0,49 | 0,51 | 0,51 | 0,17 | 0,05 | -0,45                        | -0,12   |
| з них мікро                                                               | 0,44 | 0,35 | 0,08  | 0,46 | 0,36 | 0,39 | 0,40 | 0,12 | 0,03 | -0,41                        | -0,09   |
| Оборотність власного капіталу                                             |      |      |       |      |      |      |      |      |      |                              |         |
| Великі                                                                    | 0,68 | 0,64 | 0,45  | 0,34 | 0,97 | 0,97 | 0,89 | 0,78 | 0,77 | 0,09                         | -0,01   |
| Середні                                                                   | 0,89 | 0,86 | 0,62  | 0,84 | 0,87 | 0,95 | 0,95 | 1,41 | 0,89 | 0,00                         | -0,52   |
| Малі                                                                      | 0,73 | 0,57 | 0,17  | 0,74 | 0,70 | 0,75 | 0,74 | 1,06 | 0,82 | 0,09                         | -0,24   |
| з них мікро                                                               | 0,68 | 0,44 | 0,08  | 0,64 | 0,48 | 0,54 | 0,57 | 1,04 | 0,74 | 0,06                         | -0,30   |

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України [4—7].

Для більшшої наочності оцінювання тривалості операційного і фінансового циклів у розрізі різних груп аграрних підприємств наведено в табл. 4. Як видно з даних табл. 4, коефіцієнт оборотності запасів стабільно кращий у великих підприємствах порівняно з малими. Зокрема, у 2022 р. у великих підприємствах він становив 1,3, у середніх 1,21, а у малих та мікропідприємств відповідно 0,84 та 0,73 оборотів у рік. Природно, що тривалість обороту запасів сягала відповідно по групах 281, 301, 433 та 502 дні. Коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, а також показники тривалості одного обороту були більш варіативними. Однак, тривалість операційного циклу, що складається з періоду обороту запасів та дебіторської заборгованості, у великих підприємствах сягнула 543 дні, середніх — 503 дні, малих — 682 дні, а у мікропідприємствах — перевищила два роки, сягнувши рекордні 896 днів.

Тривалість фінансового циклу, що менша від тривалості операційного циклу та час обороту кредиторської заборгованості, у 2022 р. у великих аграрних підприємств сягала 379 днів, у середніх відповідно 362 днів, у малих 523 дні, а у мікропідприємств знову ж була рекордною і становила 699 дні. Це свідчить про складності у формуванні конкурентних позицій для більш дрібних товаровиробників порівняно з крупними не лише на товарних ринках, про що свідчили результати аналізу оборотності дебіторської заборгованості та запасів, а також тривалості операційного циклу, й на фінансовому, що показав аналіз обороту кредиторської заборгованості та тривалості фінансового циклу.

Отже, асиметрія конкуренції та виникнення конкурентних конфліктів між різними за розмірами групами аграрних підприємств призводить до ускладнень у роботі малих та мікропідприємств, їх неспро-

**Таблиця 4. Визначення тривалості операційного і фінансового циклів різних за розмірами аграрних підприємств**

| Підприємства за розмірами                           | Роки |      |      |      |      |      |      |      |      |         | Відхилення +/- 2022 р. від |  |
|-----------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|---------|----------------------------|--|
|                                                     | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2014 р. | 2021 р.                    |  |
| 1                                                   | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   | 11      | 12                         |  |
| Коефіцієнт оборотності запасів                      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |         |                            |  |
| Великі                                              | 2,68 | 3,86 | 3,25 | 2,57 | 2,99 | 2,79 | 1,69 | 1,20 | 1,30 | -1,38   | 0,10                       |  |
| Середні                                             | 1,90 | 2,05 | 1,65 | 1,66 | 1,58 | 1,53 | 1,56 | 1,33 | 1,21 | -0,69   | -0,12                      |  |
| Малі                                                | 1,41 | 1,46 | 1,41 | 1,20 | 1,15 | 1,10 | 1,07 | 1,03 | 0,84 | -0,57   | -0,19                      |  |
| з них мікро                                         | 1,24 | 1,46 | 1,39 | 0,84 | 0,95 | 0,86 | 0,90 | 0,94 | 0,73 | -0,51   | -0,21                      |  |
| Час обороту запасів, днів                           |      |      |      |      |      |      |      |      |      |         |                            |  |
| Великі                                              | 136  | 95   | 112  | 142  | 122  | 131  | 216  | 304  | 281  | 145     | -23                        |  |
| Середні                                             | 192  | 178  | 222  | 220  | 231  | 239  | 234  | 275  | 301  | 109     | 26                         |  |
| Малі                                                | 260  | 250  | 259  | 304  | 316  | 331  | 341  | 354  | 433  | 173     | 79                         |  |
| з них мікро                                         | 295  | 250  | 262  | 435  | 384  | 424  | 404  | 387  | 502  | 207     | 115                        |  |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |         |                            |  |
| Великі                                              | 0,96 | 0,80 | 0,54 | 0,43 | 1,83 | 1,72 | 1,65 | 1,77 | 1,40 | 0,44    | -0,37                      |  |
| Середні                                             | 1,71 | 1,44 | 0,98 | 1,63 | 1,81 | 2,12 | 2,12 | 3,11 | 1,81 | 0,10    | -1,30                      |  |
| Малі                                                | 1,31 | 0,84 | 0,18 | 1,37 | 1,36 | 1,66 | 1,63 | 2,01 | 1,46 | 0,15    | -0,55                      |  |
| з них мікро                                         | 1,26 | 0,59 | 0,09 | 1,09 | 0,79 | 1,02 | 1,11 | 1,31 | 0,93 | -0,33   | -0,38                      |  |
| Час обороту дебіторської заборгованості, днів       |      |      |      |      |      |      |      |      |      |         |                            |  |
| Великі                                              | 382  | 453  | 675  | 845  | 200  | 212  | 221  | 207  | 261  | -121    | 54                         |  |
| Середні                                             | 213  | 253  | 371  | 224  | 202  | 172  | 172  | 117  | 202  | -11     | 85                         |  |
| Малі                                                | 279  | 433  | 1987 | 266  | 268  | 220  | 224  | 182  | 249  | -30     | 67                         |  |
| з них мікро                                         | 291  | 621  | 4138 | 334  | 463  | 357  | 330  | 278  | 393  | 102     | 115                        |  |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості |      |      |      |      |      |      |      |      |      |         |                            |  |
| Великі                                              | 1,81 | 1,34 | 0,94 | 0,76 | 2,52 | 1,83 | 1,33 | 1,96 | 2,24 | 0,43    | 0,28                       |  |
| Середні                                             | 2,16 | 1,55 | 1,47 | 2,01 | 2,11 | 2,14 | 2,39 | 2,47 | 2,58 | 0,42    | 0,11                       |  |
| Малі                                                | 2,28 | 2,16 | 2,48 | 1,95 | 2,18 | 2,41 | 2,41 | 3,07 | 2,29 | 0,01    | -0,78                      |  |
| з них мікро                                         | 1,50 | 2,20 | 2,37 | 1,37 | 1,47 | 1,69 | 2,05 | 2,44 | 1,86 | 0,36    | -0,58                      |  |
| Час обороту кредиторської заборгованості, днів      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |         |                            |  |
| Великі                                              | 201  | 272  | 390  | 480  | 145  | 200  | 273  | 186  | 163  | -38     | -23                        |  |
| Середні                                             | 169  | 236  | 248  | 181  | 173  | 171  | 153  | 148  | 142  | -27     | -6                         |  |
| Малі                                                | 160  | 169  | 147  | 187  | 168  | 151  | 152  | 119  | 160  | 0       | 41                         |  |
| з них мікро                                         | 243  | 166  | 154  | 266  | 249  | 215  | 178  | 150  | 196  | -47     | 46                         |  |
| Тривалість операційного циклу, днів                 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |         |                            |  |
| Великі                                              | 518  | 548  | 787  | 987  | 322  | 343  | 437  | 511  | 543  | 25      | 32                         |  |
| Середні                                             | 405  | 430  | 593  | 444  | 432  | 411  | 406  | 392  | 503  | 98      | 111                        |  |
| Малі                                                | 539  | 683  | 2246 | 570  | 584  | 551  | 565  | 536  | 682  | 143     | 146                        |  |
| з них мікро                                         | 585  | 871  | 4400 | 769  | 847  | 780  | 734  | 665  | 896  | 311     | 231                        |  |
| Тривалість фінансового циклу, днів                  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |         |                            |  |
| Великі                                              | 317  | 276  | 397  | 508  | 177  | 143  | 164  | 324  | 379  | 62      | 55                         |  |
| Середні                                             | 236  | 195  | 345  | 263  | 260  | 241  | 254  | 244  | 362  | 126     | 118                        |  |
| Малі                                                | 379  | 514  | 2099 | 383  | 416  | 400  | 413  | 417  | 523  | 144     | 106                        |  |
| з них мікро                                         | 343  | 705  | 4247 | 503  | 598  | 565  | 556  | 515  | 699  | 356     | 184                        |  |

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України [4—7].

можності конкурувати з великими, зокрема з українськими агрохолдингами. А отже необхідним є вироблення підходів до застосування різними господарюючими суб'єктами різних моделей фінансового забезпечення та відмінних підходів щодо своєї фінансової поведінки.

Важливим аспектом оцінювання фінансової безпеки аграрних підприємств, що доповнює уявлення про ефективність їхнього господарювання є аналіз ліквідності і платоспроможності.

Поняття ліквідність доволі розгалужене, адже включає ліквідність активів та ліквідність самого суб'єкта господарювання. Під ліквідністю активів зазвичай розуміють їхню здатність перетворюватися у грошові кошти або інші платіжні засоби з метою подальшої оплати рахунків і витрат суб'єкта господарювання. Варто зазначити, що досить часто таку здатність розуміють як можливість для активу бути проданим. Однак здебільшого це не вірно, викривлене розуміння. Адже трансформація у грошові кошти може відбуватися не лише через прямий продаж, а й через перебіг операційного (виробничо-збутового) та фінансового циклів.

Наприклад, розглядаючи ліквідність запасів сировини і матеріалів потрібно оцінювати не можливість їх продажу на ринку та не ринкову ціну такого продажу, а здатність суб'єкта господарювання використати такі запаси у власному виробництві, перетворивши їх на запаси готової продукції (або на виконані роботи чи надані послуги) для подальшого продажу. Згодом слід аналізувати здатність суб'єкта господарювання реалізувати такі товари (роботи чи послуги) і відповідне перетворення їх на грошові кошти (у разі авансової опла-

ти чи розрахунків по факту) або у дебіторську заборгованість (у разі продажу в кредит). В останньому випадку потрібно також дослідити здатність суб'єкта господарювання отримати відшкодування дебіторської заборгованості від споживачів вчасно і в повному обсязі. Зазначимо, що ліквідність будь-якого активу варто розглядати не через можливість прямого продажу, а крізь призму нормального перебігу операційного і фінансового циклів. Однак, такий перебіг циклів одночасно з ліквідністю характеризує ділову активність підприємства більшою мірою, ніж його платоспроможність. Тому перебіг та тривалість операційного і фінансового циклів більш поглиблено були проаналізовані вище у цьому підрозділі дисертаційної роботи.

Щодо ліквідності самого суб'єкта господарювання слід зазначити, що вона унаочнює наявність у такого суб'єкта різних видів активів, які потенційно можна перетворити на грошові кошти. Тому поняття ліквідності підприємства (суб'єкта господарювання) більш тісно пов'язане із платоспроможністю. Платоспроможність, у свою чергу, являє собою здатність підприємства погашати свої зобов'язання за рахунок грошових коштів або прирівняних до них активів. Основним індикатором тут стає наявність ліквідних або порівняно ліквідних активів та боргів. Тому ліквідність суб'єкта господарювання та його платоспроможність варто вивчати через оцінювання співвідношення між різними групами високо-, середньо- та відносно ліквідних активів, переважно оборотних коштів, із наявними борговими зобов'язаннями, переважно термінового характеру (табл. 5).

**Таблиця 5. Аналіз платоспроможності і ліквідності різних за розмірами аграрних підприємств в контексті забезпечення фінансової безпеки**

| Підприємства за розмірами                                         | Роки |      |      |      |      |      |      |      |      |       | Відхилення +2022 р. від 2014 р. |         |
|-------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|---------------------------------|---------|
|                                                                   | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |       | 2014 р.                         | 2021 р. |
| <i>Коефіцієнт платоспроможності</i>                               |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |                                 |         |
| Великі                                                            | 0,04 | 0,02 | 0,01 | 0,02 | 0,03 | 0,02 | 0,02 | 0,05 | 0,04 | 0,00  | -0,01                           |         |
| Середні                                                           | 0,08 | 0,07 | 0,05 | 0,07 | 0,07 | 0,08 | 0,14 | 0,15 | 0,13 | 0,05  | -0,02                           |         |
| Малі                                                              | 0,06 | 0,05 | 0,01 | 0,05 | 0,05 | 0,06 | 0,08 | 0,10 | 0,09 | 0,03  | -0,01                           |         |
| з них мікро                                                       | 0,06 | 0,04 | 0,01 | 0,05 | 0,03 | 0,04 | 0,06 | 0,06 | 0,06 | 0,00  | 0,00                            |         |
| <i>Коефіцієнт швидкої ліквідності</i>                             |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |                                 |         |
| Великі                                                            | 1,39 | 1,47 | 1,30 | 1,23 | 0,99 | 0,88 | 0,82 | 1,01 | 1,12 | -0,27 | 0,11                            |         |
| Середні                                                           | 1,09 | 1,13 | 1,07 | 1,06 | 1,02 | 0,93 | 1,10 | 1,13 | 1,11 | 0,02  | -0,02                           |         |
| Малі                                                              | 1,03 | 1,08 | 1,02 | 0,94 | 0,88 | 0,86 | 0,89 | 1,01 | 0,91 | -0,12 | -0,10                           |         |
| з них мікро                                                       | 0,93 | 1,05 | 1,00 | 0,85 | 0,89 | 0,81 | 0,84 | 0,87 | 0,83 | -0,10 | -0,04                           |         |
| <i>Коефіцієнт покриття</i>                                        |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |                                 |         |
| Великі                                                            | 1,75 | 1,64 | 1,44 | 1,40 | 1,49 | 1,31 | 1,28 | 1,86 | 1,86 | 0,11  | 0,00                            |         |
| Середні                                                           | 1,66 | 1,54 | 1,45 | 1,68 | 1,70 | 1,63 | 1,83 | 2,00 | 1,97 | 0,31  | -0,03                           |         |
| Малі                                                              | 1,55 | 1,41 | 1,09 | 1,45 | 1,45 | 1,54 | 1,55 | 1,83 | 1,71 | 0,16  | -0,12                           |         |
| з них мікро                                                       | 1,38 | 1,28 | 1,04 | 1,23 | 1,28 | 1,31 | 1,35 | 1,42 | 1,42 | 0,04  | 0,00                            |         |
| <i>Коефіцієнт покриття запасами</i>                               |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |                                 |         |
| Великі                                                            | 0,36 | 0,17 | 0,14 | 0,18 | 0,50 | 0,43 | 0,46 | 0,85 | 0,74 | 0,38  | -0,11                           |         |
| Середні                                                           | 0,56 | 0,41 | 0,38 | 0,61 | 0,69 | 0,70 | 0,73 | 0,87 | 0,86 | 0,30  | -0,01                           |         |
| Малі                                                              | 0,52 | 0,33 | 0,08 | 0,51 | 0,56 | 0,68 | 0,66 | 0,82 | 0,80 | 0,28  | -0,02                           |         |
| з них мікро                                                       | 0,45 | 0,23 | 0,04 | 0,38 | 0,39 | 0,50 | 0,51 | 0,55 | 0,58 | 0,13  | 0,03                            |         |
| <i>Співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості</i> |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |                                 |         |
| Великі                                                            | 2,32 | 2,62 | 2,48 | 1,85 | 1,32 | 1,13 | 1,19 | 1,62 | 2,19 | -0,13 | 0,57                            |         |
| Середні                                                           | 1,74 | 1,68 | 2,16 | 1,71 | 1,59 | 1,47 | 1,72 | 1,78 | 2,08 | 0,34  | 0,30                            |         |
| Малі                                                              | 2,68 | 4,32 | 2,24 | 2,46 | 2,48 | 2,24 | 2,41 | 2,94 | 2,48 | -0,20 | -0,46                           |         |
| з них мікро                                                       | 2,01 | 6,29 | 4,48 | 3,11 | 3,11 | 2,74 | 3,08 | 3,48 | 3,07 | 1,06  | -0,41                           |         |

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України [4—7].

Коефіцієнт платоспроможності є найбільш об'єктивним критерієм оцінювання платоспроможності підприємства за даними його фінансової звітності, оскільки являє собою співвідношення грошових коштів та поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань. Він свідчить, що здатність до розрахунків різних за розмірами груп суб'єктів господарювання в аграрному секторі досить варіативна і змінюється у динаміці. Порівняно низькою вона є у великих підприємствах, а найвищою — у середніх, де у 2020 р. набула навіть дещо надмірного значення у 0,14. Однак критичних значень (0,0 або  $>0,2$ ) у жодному випадку означений показник не набував. У 2021—2022 рр. тенденції зберіглися, а коефіцієнт коливався в межах від 0,04 до 0,15 по різних групах аграрних підприємств.

Нормативне значення коефіцієнту швидкої ліквідності як співвідношення оборотних активів за виключенням запасів до поточних зобов'язань, має сягати одиниці. Однак у великих, малих та мікро—аграрних підприємствах його значення скорочується з 2015 р. та упродовж трьох останніх років не досягає нормативної позначки. Лише у середніх підприємствах значення показника досягнуло нормативу у 2020 р. Надалі ситуація поліпшилася, і до 2022 р. показник у великих та середніх підприємствах досягнув нормативу.

Коефіцієнт покриття, як найбільш узагальнюючий індикатор ліквідності суб'єктів господарювання, за нормативним значенням має сягати 1,5—2,0. Однак, як і у випадку коефіцієнта швидкої ліквідності, його значення по різних за розмірами групах підприємств є недостатнім (табл. 5). Оцінити коефіцієнт покриття можна у середніх підприємствах краще, ніж у малих та мікропідприємствах. При цьому порівняно найгірше значення характерне для великих підприємств.

Коефіцієнт покриття запасами, як додатковий індикатор, показує потенційну здатність до забезпечення ліквідності через ритмічну діяльність та перебіг операційного і фінансового циклів. По різних групах аграрних підприємств його стан і динаміка підтверджують попередньо виявлені тенденції.

Також додатковим індикатором слугує співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості. Показовим є те, що у великих та середніх підприємствах таке співвідношення у довоєнний період у середньому складало 1,72 — 1,84, тоді як у малих підприємствах 2,69, а у мікропідприємствах — 3,55. Уже у 2022 р. співвідношення заборгованостей зросло й у великих підприємствах сягнуло 2,19, у середніх 2,08, а у малих 2,48. При цьому у мікропідприємствах співвідношення було показово високим — 3,07, що свідчить про диктат покупця на аграрних ринках, якому важко опиратися саме маленьким підприємствам.

Також, виявлені тенденції свідчать про застосування великими та середніми підприємствами

більш поміркованої кредитної політики щодо продажу в кредит власної продукції на тлі більш агресивної фінансової політики щодо залучення короткострокового позикового капіталу. Адже вони краще можуть опиратися такому диктату покупців. Натомість малі та мікропідприємства навпаки характеризуються більш агресивною кредитною політикою на тлі порівняно поміркованої політики фінансування. Це ще раз свідчить про необхідність застосування доволі різних підходів у формуванні фінансової безпеки для врегулювання економічних конфліктів.

Сукупно по результатах аналізу ліквідності і платоспроможності різних за розмірами аграрних підприємств можна стверджувати, що найкращими показниками характеризуються середні підприємства. Дещо в гіршому становищі перебувають малі та мікропідприємства, а гірші показники великих підприємств швидше є наслідком особливостей кредитної і боргової політики цих підприємств.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи вищевикладене доводиться констатувати, що асиметрична конкуренція у різних за розмірами суб'єктів господарювання призводить до розбалансування операційної діяльності з виробництва та продажу аграрних продуктів. Така конкуренція призводить до різновекторних тенденцій у формуванні кредитної політики (при продажу виробленої продукції у кредит, з відстрочкою платежу та з формуванням дебіторської заборгованості) та політики фінансування (при купівлі у кредит сировини і матеріалів та утворенні кредиторської заборгованості). Поряд з тим, виникають відмінності у рівнях платоспроможності і ліквідності аграрних підприємств, що свідчить про потребу у застосуванні принципово відмінних заходів з їх фінансового забезпечення.

Крім налагодження оптимальної політики фінансового забезпечення та формування раціональної фінансової поведінки суб'єктів господарювання в аграрному секторі для уникнення асиметричної конкуренції та врегулювання конкурентних конфліктів необхідно, щоб різні за розмірами аграрні суб'єкти господарювання функціонували на різних ринках та конкурували у середині груп, уникаючи асиметричної міжгрупової конкуренції. Найбільш раціональним, на нашу думку, є такий принцип розподілу:

— великі аграрні підприємства — мають зорієнтовувати свою діяльність на виробництво зернових, зерно-бобових, олійних та технічних культур, у т. ч. експортно орієнтованих, а також тваринницьких продуктів на промисловій основі;

— середні аграрні підприємства — на виробництво порівняно нетрудомістких продуктів харчування для населення та сировини для переробної промисловості;



— малі та мікропідприємства — на виробництво трудомістких аграрних продуктів, продуктів харчування для населення, у т. ч. овочевої та плодово-ягідної продукції, непромислових продуктів тваринництва, екзотичних продуктів, а також на ведення супутніх аграрних видів діяльності.

Сукупно це оздоровить конкуренцію в аграрному секторі економіки України та сприятиме врегулюванню конкурентних економічних конфліктів на аграрних ринках.

## Література:

1. Akerlof, G. A. (1970). The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. The Quarterly Journal of Economics, 84(3), 488—500. URL: <https://doi.org/10.2307/1879431>
2. Stiglitz, J. E. (1987). The Causes and Consequences of the Dependence of Quality on Price. Journal of Economic Literature, 25 (1), 1—48. URL: <https://www.jstor.org/stable/2726523>
3. Нів'євський О., Яворський П., Донченко О. (2023). Оцінка ролі дрібних фермерів та домогосподарств у сільському господарстві та сільській економіці та заходи щодо підтримки їхнього сталого розвитку. URL: <https://arxiv.org/abs/2307.11683>
4. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва — 2019. Статистичний щорічник. Київ: Держстат України, 2020. 364 с.
5. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва — 2020. Статистичний щорічник. Київ: Держстат України, 2021. 364 с.
6. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва — 2021. Статистичний щорічник. Київ: Держстат України, 2022. 119 с.
7. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва — 2022. Статистичний щорічник. Київ: Держстат України, 2023. 117 с.

## References:

1. Akerlof, G. A. (1970), "The market for 'lemons': quality uncertainty and the market mechanism", The Quarterly Journal of Economics, vol. 84, no. 3, pp. 488—500. <https://doi.org/10.2307/1879431>
2. Stiglitz, J. E. (1987), "The Causes and Consequences of the Dependence of Quality on Price", Journal of Economic Literature, vol. 25 (1), pp. 1—48, available at: (Accessed 25 Feb 2026). <https://www.jstor.org/stable/2726523>
3. Niv'ievs'kyj O., Yavors'kyj P., Donchenko O. (2023), "Assessment of the role of smallholder farmers and households in agriculture and the rural economy and measures to support their sustainable development", available at: <https://arxiv.org/abs/2307.11683> (Accessed 25 Feb 2026).
4. State Statistics Service of Ukraine (2020), [Activities of subjects of large, medium, small and micro enterprises — 2019], Derzhkomstat, Kyiv, Ukraine.
5. State Statistics Service of Ukraine (2021), [Activities of subjects of large, medium, small and micro enterprises — 2020], Derzhkomstat, Kyiv, Ukraine.

6. State Statistics Service of Ukraine (2022), [Activities of subjects of large, medium, small and micro enterprises — 2021], Derzhkomstat, Kyiv, Ukraine.

7. State Statistics Service of Ukraine (2023), [Activities of subjects of large, medium, small and micro enterprises — 2022], Derzhkomstat, Kyiv, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 09. 03.26

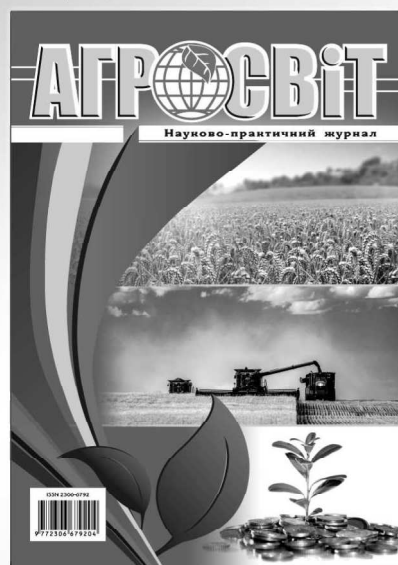
Процецензовано / Revised: 14. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

# 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 336.71:336.22:004

Н. В. Євдокимова,  
к. е. н., старший викладач кафедри фінансово-економічних дисциплін  
КЗВО "Вінницький гуманітарно-педагогічний коледж"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-1034-560X>

Н. М. Бакалова,  
к. е. н., старший викладач кафедри фінансово-економічних дисциплін,  
КЗВО "Вінницький гуманітарно-педагогічний коледж"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9914-4802>

О. Б. Жарікова,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри банківської справи та страхування,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1259-1712>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.233

# СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ В БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ ТА ЇЇ ПОДАТКОВІ АСПЕКТИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

N. Yevdokymova,  
PhD Economics, Senior Lecturer, Department of Financial and Economic Disciplines,  
Vinnytsia Humanitarian and Pedagogical College

N. Bakalova,  
PhD Economics, Senior Lecturer, Department of Financial and Economic Disciplines,  
Vinnytsia Humanitarian and Pedagogical College

O. Zharikova,  
PhD Economics, Associate Professor of the Department of Banking and Insurance,  
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

CURRENT STATE OF THE FINANCIAL MONITORING SYSTEM IN THE BANKING SYSTEM  
OF UKRAINE AND ITS TAX ASPECTS IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL  
TRANSFORMATION OF THE ECONOMY

**У статті досліджено сучасний стан системи фінансового моніторингу в банківській системі України та її податкові аспекти в умовах цифрової трансформації економіки. Обґрунтовано актуальність вдосконалення механізмів фінансового моніторингу з урахуванням зростання обсягів електронних платежів, розвитку цифрових банківських продуктів та підвищених вимог до податкової прозорості. Проаналізовано законодавче та нормативне регулювання діяльності банків у сфері фінансового моніторингу, особливості взаємодії з податковими органами та ефективність автоматизованих AML-систем на прикладі провідних українських банків (Приват-Банк, топованк, Ощадбанк, Укрексімбанк, Райффайзен Банк). У роботі представлено оцінку впливу цифровізації банківських процесів та алгоритмів ризик-аналізу на підвищення податкової прозорості, виявлення ризикових транзакцій та оптимізацію податкового контролю. Розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності системи фінансового моніторингу, включно з централізацією даних, впровадженням алгоритмів машинного навчання, гар-**

монізацією нормативної бази та підвищенням цифрової компетентності персоналу. Отримані результати свідчать, що інтеграція цифрових технологій у фінансовий моніторинг сприяє зменшенню податкових ризиків, підвищенню прозорості фінансових потоків та зміцненню податкового контролю в Україні.

*The article examines the current state of financial monitoring systems in the banking sector of Ukraine and their tax-related aspects in the context of ongoing digital transformation and modernization of financial technologies. The relevance of the study is justified by the increasing volume and complexity of electronic and digital financial transactions, the rapid expansion of fintech solutions and digital banking products, and the growing requirements for tax transparency, compliance, and reporting. The research analyzes the legislative and regulatory framework governing banks' financial monitoring activities, emphasizing the interaction and data exchange between banks and tax authorities, as well as the implementation and effectiveness of automated AML systems. Leading Ukrainian banks, including PrivatBank, monobank, Oschadbank, UkrEximBank, and Raiffeisen Bank, are examined to illustrate practical applications of risk-based monitoring approaches, algorithmic transaction screening, and digital reporting platforms. Special attention is paid to the impact of digitalization and risk-analysis algorithms on the timely identification of high-risk or suspicious financial operations, detection of potential tax evasion schemes, and optimization of tax control mechanisms. The study develops practical recommendations for improving the efficiency of financial monitoring systems, such as centralized data management, integration of machine learning and AI-based analytics, harmonization of national regulatory standards with international AML/CFT directives, and enhancement of digital competencies among bank staff. The results demonstrate that the integration of digital technologies into financial monitoring increases transparency, reduces tax risks, strengthens compliance, and supports informed decision-making by regulators and financial institutions. The conclusions and findings provide a basis for further research and the development of best practices for risk management, tax control, and strategic planning in the evolving digital economy of Ukraine.*

*Ключові слова: фінансовий моніторинг, банківська система, податкові аспекти, цифрова трансформація економіки, податковий контроль, податкові ризики, протидія ухиленню від оподаткування, цифрові технології, AML / CFT, фінансова прозорість.*

*Key words: financial monitoring, banking system, tax aspects, digital economic transformation, tax control, tax risks,; tax evasion prevention, digital technologies, AML / CFT, financial transparency.*

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

Активна цифрова трансформація економіки суттєво змінює механізми функціонування фінансової системи, зокрема банківського сектору, що виконує ключову роль у забезпеченні прозорості фінансових потоків і дотриманні податкової дисципліни. Розвиток дистанційних банківських сервісів, електронних платіжних інструментів, фінансових технологій та автоматизованих систем аналізу даних призводить до ускладнення контролю за рухом коштів і створює нові виклики для податкової системи держави.

У цих умовах система фінансового моніторингу банків, традиційно спрямована на протидію легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом, поступово на-

буває податкового виміру, оскільки результати її функціонування дозволяють виявляти операції, що можуть свідчити про ухилення від оподаткування, приховану підприємницьку діяльність або використання цифрових інструментів для мінімізації податкових зобов'язань. Водночас відсутність чіткої інтеграції між механізмами фінансового моніторингу та податкового контролю знижує ефективність використання отриманої інформації для забезпечення фіскальної стабільності.

Проблема ускладнюється і недосконалим нормативно-правовим регулюванням діяльності банків у сфері фінансового моніторингу та оподаткування, яке не завжди враховує специфіку цифрових фінансових операцій, зокрема швидкість обігу коштів, транскордонний характер платежів і використання новітніх цифрових технологій. Це зумовлює необхідність наукового визначення ролі банківської системи фінансового

моніторингу як інструменту не лише фінансової безпеки, а й забезпечення податкової прозорості та мінімізації податкових ризиків. Водночас дослідження такої проблематики має й практичне значення, оскільки результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення податкової політики держави, підвищення ефективності діяльності банків у сфері фінансового моніторингу, зменшення масштабів тіньової економіки та забезпечення стабільних податкових надходжень в умовах цифрової трансформації економіки.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні дослідження зосереджені на вдосконаленні цифрових методик фінансового моніторингу, використанні алгоритмів аналізу даних та інтеграції інформації між банками та податковими органами, а також на адаптації банківського сектора до високих ризиків у цифровій економіці [1; 2; 4; 7; 8]. У працях вітчизняних науковців, зокрема Єгоричевої С. Б., [1 с. 45—78]. Копилюка О. І., [2]. Москаленко Н., Дідківської К., [3 с. 51—58]. Винниченко-Кумкова Л., [5]. Кашук К., Проць І. М., [6]. Tatianchenko O. A [7]. та інших, досліджуються питання податкових ризиків у банківській діяльності, особливості організації системи фінансового моніторингу, регуляторна роль Національного банку України (далі — НБУ) та Державної служби фінансового моніторингу України (далі — ДСФМ), а також проблеми цифровізації банківських процесів і взаємодії з податковими органами, [3; 5; 6; 7; 9; 10]. але комплексний підхід зумовлює доцільність подальших досліджень, спрямованих на поєднання теоретичних положень із прикладним аналізом діяльності банків України в умовах цифрової трансформації економіки.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є систематизація та аналіз податкових аспектів функціонування банківської системи фінансового моніторингу в умовах цифрової трансформації економіки, визначення їх ролі у підвищенні податкової прозорості та мінімізації податкових ризиків, а також у розробці практичних рекомендацій щодо оптимізації взаємодії банків і податкових органів з урахуванням сучасних цифрових технологій.

Для досягнення поставленої мети у статті визначено такі завдання: проаналізувати сучасний стан фінансового моніторингу в банківській системі України та визначити його податкові аспекти, дослідити законодавче та нормативне регулювання діяльності банків у сфері фінансового моніторингу, зокрема у взаємодії з податковими органами, оцінити вплив цифровізації банківських процесів та автоматизованих систем аналізу фінансових операцій на податкову прозорість і виявлення податкових ризиків, узагальнити міжнародний досвід організації фінансового моніторингу та його податкових аспектів, що можуть бути застосовані в Україні, розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності системи фінансового моніторингу банків з позицій податкового контролю та цифровізації процесів.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах цифрової трансформації банківської системи Єгоричева С. Б [1, с. 45—78]. досліджує сучасні методи організації фінансового моніторингу в банках України, підкреслюючи важливість автоматизованого аналізу фінансових операцій для підвищення податкової прозорості. Копилюк О. І. і Музичка О. М [2, с. 112—136]. проаналізували цифрові інструменти банківських операцій та алгоритми ризик-аналізу, що дозволяють своєчасно виявляти операції з ознаками ухилення від оподаткування.

Москаленко Н. і Дідківська К [3, с. 51—58]. досліджували взаємодію банків та податкових органів у системі фінансового моніторингу та визначили ключові ризики, що виникають через недостатню інтеграцію даних. Винниченко-Кумкова Л. і Кашук К [5, с. 13—29]. провели аналіз міжнародних стандартів AML/CFT та їх застосування в банках України, що сприяє підвищенню ефективності виявлення податкових ризиків. Проць І. М [6, с. 69—85]. розробив підхід до цифрового аудиту фінансових операцій, який дозволяє оцінювати податкові ризики в реальному часі. Tatianchenko O.A [7, с. 14—28]. розглянула адміністративно правові механізми регулювання фінансового моніторингу, що забезпечують узгодженість дій банків і податкових органів у цифровому середовищі. Gupta, Kaur [8, с. 23—46]. висвітлює міжнародний досвід цифрового банкінгу та систем контролю, який може бути адаптований в Україні для зниження податкових ризиків. Воронова Л. К., Кучерявенко М. П. та Пришва Н. Ю [9, с. 290—312]. досліджували правові аспекти податкового контролю у банківській системі та визначили необхідність гармонізації нормативних актів з цифровими технологіями. Буткевич В. М [10, с. 45—52]. проаналізував практичні аспекти організації фінансового моніторингу у комерційних банках та підкреслив важливість постійного оновлення систем для підвищення податкової прозорості.

Загальноприйнято, що фінансовий моніторинг у банківській системі України є ключовим інструментом забезпечення прозорості фінансових операцій, протидії відмиванню коштів та фінансуванню тероризму, а також одним із важливих механізмів контролю податкових ризиків [1; 3; 5]. Його сучасна структура включає комплекс заходів із збору, аналізу та оцінки фінансових транзакцій, що дозволяє банкам своєчасно виявляти аномальні та ризикові операції, які можуть мати податкові наслідки [2; 4].

Національний банк України здійснює фінансовий моніторинг, щоб запобігти використанню банківської системи України для легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом. Національний банк є одним з органів державного фінансового моніторингу України [1; 2].

Фінансовий моніторинг — діяльність із виявлення незаконно отриманих доходів та запобігання фінансуванню тероризму. Національний банк встановлює до банків та небанківських установ вимоги щодо протидії відмиванню незаконно отриманих доходів та перевіряє їх дотримання [5; 6—10].

Здійснюючи фінансовий моніторинг, банки і небанківські фінансові установи перевіряють клієнтів та

аналізують їхні фінансові операції. У разі виявлення підозрілих операцій банки інформують Державну службу фінансового моніторингу та правоохоронні органи України. Національний банк діє відповідно до Міжнародних стандартів з протидії відмиванню доходів та фінансуванню тероризму і розповсюдженню зброї масового знищення FATF [5].

В умовах цифровізації економіки українські банки поступово впроваджують автоматизовані системи фінансового моніторингу, що використовують алгоритми аналізу великих даних, машинне навчання та інші інструменти для виявлення атипових транзакцій [1; 2; 7]. Такий підхід значно підвищує точність і швидкість обробки інформації, дозволяючи ефективніше визначати операції, що потенційно пов'язані з ухиленням від оподаткування, структуруванням платежів або іншими фінансовими порушеннями [3; 5; 10].

Податкові аспекти фінансового моніторингу у банківській системі проявляються у декількох напрямках:

- виявлення податкових ризиків — автоматизовані системи дозволяють банкам і податковим органам визначати клієнтів та операції, які можуть містити ознаки мінімізації податкових зобов'язань; [3; 6].

- підвищення податкової прозорості — інтеграція даних між банківськими системами і Державною податковою службою сприяє своєчасному обміну інформацією та формуванню повної картини фінансових потоків; [3; 5].

- контроль за дотриманням податкового законодавства — фінансовий моніторинг у банках виступає додатковим механізмом контролю, що дозволяє виявляти незаконні схеми, структуровані транзакції та інші операції, що можуть впливати на податкові надходження [4; 7; 10].

Разом із тим, сучасний стан фінансового моніторингу в Україні характеризується рядом проблем. До них належать обмежена інтеграція банківських систем з податковими органами, нерівномірне впровадження цифрових технологій серед комерційних банків та недостатня законодавча адаптація до сучасних фінансових ризиків [4; 6]. Ці фактори знижують ефективність виявлення операцій з податковим ризиком і обмежують повну прозорість фінансового середовища. Таким чином, сучасний стан фінансового моніторингу в банківській системі України можна охарактеризувати як прогресивний, але частково фрагментований, з високим потенціалом для підвищення податкової прозорості за рахунок цифровізації, інтеграції з податковими органами та вдосконалення нормативної бази [1—3; 5; 7; 10].

Діяльність банків у сфері фінансового моніторингу в Україні регулюється низкою законів, нормативно-правових актів та інструкцій, які визначають порядок збору, аналізу та обміну фінансовою інформацією. Основним законодавчим документом є Закон України "Про запобігання легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом, та фінансуванню тероризму" від 6 грудня 2012 р. № 1702 VI, який встановлює обов'язки банків щодо ідентифікації клієнтів, контролю фінансових операцій та повідомлення про підозрілі транзакції [4].

Регулювання взаємодії банків з податковими органами передбачено положеннями Податкового кодексу

України та нормативними документами Державної податкової служби, які визначають форми обміну інформацією про операції клієнтів, що можуть містити ознаки ухилення від оподаткування [3; 5; 6]. Банки зобов'язані надавати дані про фінансові операції у визначені строки, що дозволяє податковим органам своєчасно оцінювати податкові ризики та проводити аналіз фінансових потоків. Ключовим елементом нормативного регулювання є постанова Національного банку України № 7148 "Про організацію системи фінансового моніторингу в банках", яка встановлює внутрішні процедури банків, алгоритми обробки фінансових даних та вимоги до автоматизованих систем моніторингу [2; 7]. Зокрема, норматив передбачає ведення банками реєстру ризикових клієнтів і транзакцій, а також звітності, що включає інформацію для податкових органів.

Важливим аспектом є відповідність процедур банків міжнародним стандартам AML/CFT, що сприяє підвищенню ефективності податкового контролю та інтеграції з глобальними фінансовими системами [5; 8]. Дотримання цих стандартів передбачає ідентифікацію кінцевих бенефіціарів, оцінку ризикових профілів клієнтів та використання цифрових алгоритмів для виявлення аномалій у фінансових потоках.

Разом із прогресивними положеннями законодавства існують проблеми в практичній реалізації нормативних вимог, що пов'язані з обмеженою інтеграцією банківських систем з податковими органами, нерівномірним рівнем цифровізації банків та складністю адаптації законодавства до сучасних фінансових ризиків [4; 6; 7]. Це знижує ефективність контролю податкових ризиків і вимагає подальшого удосконалення законодавчих і нормативних механізмів.

Таким чином, законодавче та нормативне регулювання фінансового моніторингу банків України створює правову основу для податкового контролю, проте ефективність його реалізації значною мірою залежить від цифровізації банківських процесів, інтеграції даних і гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами [4; 6; 7].

Цифровізація банківських процесів та впровадження автоматизованих систем аналізу фінансових операцій суттєво підвищили ефективність виявлення ризикових транзакцій та податкових ризиків. Це насамперед пов'язано з можливістю обробки великих масивів даних, застосуванням алгоритмів ризик аналізу та автоматичним формуванням повідомлень про підозрілі операції (AML системи), що значно скорочує час реакції банків та контролюючих органів на потенційні порушення податкового законодавства [4; 6; 7].

Згідно з даними Державної служби фінансового моніторингу України, упродовж 2021—2024 рр. спостерігається стійка тенденція до зростання кількості повідомлень про фінансові операції, що подаються банками для цілей фінансового моніторингу. Так, у 2024 р. загальна кількість таких повідомлень перевищила 1,75 млн грн, що на 0,05 млн грн, або майже на 3 %, більше порівняно з 2023 р. Найбільш суттєві зміни відбулися у структурі повідомлень, так частка підозрілих фінансових операцій зросла з 12 % у 2023 р. до 18 % у 2024 р., тоді як у 2021 р. цей показник становив лише близько 5 %. Зазначена динаміка свідчить не лише про

Таблиця 1. Динаміка повідомлень фінансового моніторингу в банківській системі України у 2021–2024 рр. з урахуванням податкових аспектів

| Показник                                              | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р.     | Аналітична інтерпретація (податковий аспект)                                                                        |
|-------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Повідомлення про фінансові операції, млн грн          | ~1,4    | ~1,5    | ~1,7    | ~1,75       | Зростання обсягу даних для фінмоніторингу свідчить про розширення охоплення фінансових операцій цифровими системами |
| Приріст повідомлень, % до попереднього року           | —       | +7,1    | +13,3   | +2,9        | Уповільнення приросту у 2024 р. компенсується підвищенням якості ризик-аналізу                                      |
| Частка підозрілих операцій, %                         | 5       | 8       | 12      | 18          | Суттєве зростання частки операцій із потенційними податковими ризиками                                              |
| Орієнтовна кількість підозрілих операцій, млн грн     | ~0,07   | ~0,12   | ~0,20   | ~0,32       | Майже п'ятикратне зростання за 2021–2024 рр., що вказує на ефективність цифрових AML-фільтрів                       |
| Абсолютне відхилення частки підозрілих операцій, в.п. | —       | +3      | +4      | +6          | Найбільше зростання у 2024 р. – результат автоматизації аналізу транзакцій                                          |
| Оброблені кейси фінансового моніторингу               | —       | —       | —       | понад 1 000 | Активізація взаємодії з правоохоронними та податковими органами                                                     |
| Загальна сума підозрілих транзакцій, млрд грн         | —       | —       | —       | 62,59       | Значний потенціал донарахування податкових зобов'язань і протидії ухиленню                                          |

Джерело: побудовано на основі аналітичних матеріалів Державної служби фінансового моніторингу України та відкритих офіційних даних [1; 2; 4; 5; 7].

кількісне розширення фінансового моніторингу, а й про підвищення його якісної складової, зокрема за рахунок упровадження цифрових інструментів аналізу транзакцій, алгоритмічних моделей ризик-скорингу та автоматизованих AML-систем у банківській сфері. Зростання частки підозрілих операцій вказує на посилення уваги банків до нетипових фінансових потоків, які можуть мати ознаки прихованої підприємницької діяльності, мінімізації податкових зобов'язань або ухилення від сплати податків і зборів (Табл. 1) [6; 7].

Особливої ваги у 2024 р. набуває показник оброблених кейсів фінансового моніторингу, що перевищив 1000 випадків із передачею інформації до правоохоронних органів, а також зафіксована сума підозрілих транзакцій у розмірі 62,59 млрд грн. Це підтверджує зростання ролі банків як ключових суб'єктів первинного фінансового моніторингу та важливих учасників системи податкового контролю, особливо в умовах цифрової трансформації економіки та активного використання безготівкових і P2P-операцій. Отже, аналіз таблиці 1 свідчать, що протягом 2021–2024 рр. відбулося не лише кількісне зростання повідомлень фінансового моніторингу, а й істотне підвищення частки підозрілих операцій з 5 % до 18 %. Орієнтовна кількість таких операцій у 2024 р. перевищила 0,3 млн грн, а їх загальна сума становила 62,59 млрд грн. Це підтверджує, що цифровізація банківських процесів і впровадження автоматизованих систем ризик-аналізу

суттєво посилили виявлення транзакцій, які можуть мати податкове значення та підвищили ефективність податкового контролю.

У сучасних умовах розвитку банківської системи важливу роль відіграє фінансовий моніторинг, спрямований на виявлення та запобігання підозрілим фінансовим операціям. Ефективне функціонування системи фінансового моніторингу є необхідною умовою забезпечення стабільності фінансового сектору, підвищення прозорості фінансових потоків та запобігання легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом. У зв'язку з активним розвитком цифрових технологій, поширенням електронних платежів та збільшенням обсягів безготівкових розрахунків значно зростає роль автоматизованих систем контролю та аналізу фінансових транзакцій. Цифровізація банківських послуг, впровадження онлайн-банкінгу, мобільних платіжних додатків та сучасних фінансових технологій сприяють прискоренню фінансових операцій, проте водночас підвищують ризики використання банківської системи для здійснення незаконних фінансових схем, і саме тому банки та інші фінансові установи впроваджують комплексні механізми контролю за фінансовими операціями клієнтів, які включають ідентифікацію клієнтів, аналіз фінансових потоків, оцінку ризиків та своєчасне виявлення підозрілих транзакцій [4; 6; 7].

Аналіз динаміки підозрілих транзакцій у банківській системі дозволяє оцінити ефективність функціонуван-

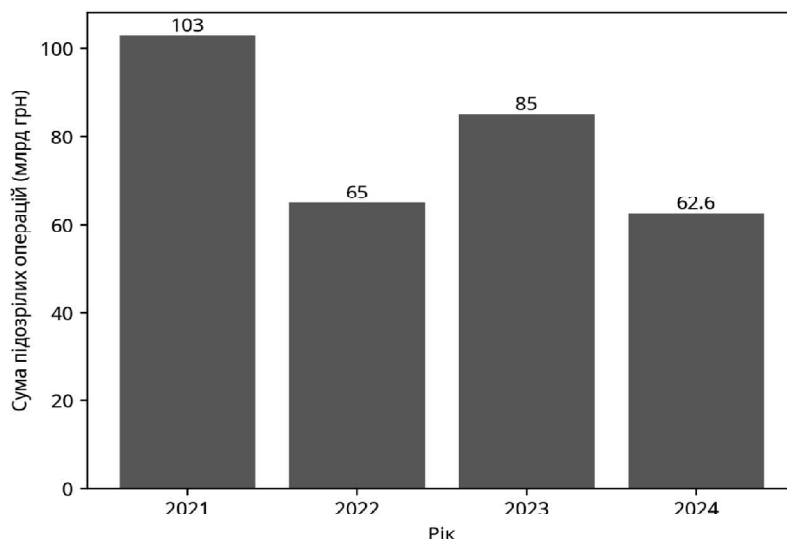


**Рис. 1. Динаміка сум підозрілих транзакцій у банківській системі України за 2021—2024 рр.**

Джерело: складено на основі даних Державної служби фінансового моніторингу України (ДСФМУ), відкритих аналітичних матеріалів банків та публікацій за 2021—2024 рр. [1; 2; 5; 7].

ня системи фінансового моніторингу, рівень виявлення ризикових операцій та загальний стан фінансової прозорості в Україні. Динаміка сум підозрілих транзакцій у банківській системі України за 2021—2024 рр. представлена на рисунку 1.

Отже, як показує графік (Рис. 1) у 2021 р. сума підозрілих фінансових операцій становила близько 103 млрд грн, що свідчить про значні обсяги потенційно ризикових транзакцій у банківській системі. У 2022 р. спостерігається зниження показника до 65 млрд грн, що частково може бути пов'язано з економічною нестабільністю та змінами у структурі фінансових потоків, 2023 р. показує, що обсяг підозрілих операцій знову зріс і досяг 85 млрд грн, що свідчить про активізацію фінансових операцій та підвищення ефективності систем фінансового моніторингу у виявленні ризикових транзакцій. У 2024 р. показник знизився до 62,6 млрд грн, що може свідчити про поступове посилення контролю за фінансовими потоками та вдосконалення механізмів протидії фінансовим правопорушенням. Загалом наведена динаміка (Рис. 1) демонструє про розвиток цифрових банківських технологій і систем фінансового моніторингу, що сприяє підвищенню ефективності виявлення підозрілих операцій, а також є важливим елементом забезпечення фінансової та податкової прозорості в Україні.

Оцінка впливу цифрових AML-систем на податкову прозорість є важливим напрямом сучасних наукових і прикладних досліджень, оскільки саме цифрові технології фінансового моніторингу визначають здатність банківської системи своєчасно виявляти податкові ризики, підвищувати прозорість фінансових потоків та ефективність податкового контролю в умовах цифрової трансформації економіки. Оцінка впливу цифрових AML систем включає:

1. Автоматичне виявлення аномалій. IT системи аналізують всі операції за визначеними ризиковими параметрами (наприклад, частота, географія, суми), що доз-

воляє швидко виділяти транзакції з потенційними податковими ризиками.

2. Машинне навчання та великі дані. Моделі на основі ML допомагають прогнозувати ймовірність ухилення від оподаткування на основі патернів поведінки клієнтів і транзакцій.

3. Електронний обмін інформацією. Стандарти обміну між банками та ДСФМУ / ДПС пришвидшують передачу даних і підвищують податкову прозорість фінансових потоків.

Отже, цифровізація банківських процесів посилила здатність виявляти та класифікувати операції з підвищеним податковим ризиком, що сприяє підвищенню податкової прозорості фінансових потоків, більш ефективному аналізу великих масивів даних, узгодженню інформації між банками, ДСФМУ та податковими органами. Водночас потреби в інтеграції даних та оптимізації обміну інформацією залишаються викликом для повної реалізації потенціалу цифрових AML систем у податковому контролі.

У таблиці 2 представлено ключові податкові аспекти діяльності системи фінансового моніторингу в банках України в умовах цифрової трансформації. Вона демонструє, які цифрові інструменти використовують комерційні банки для контролю фінансових потоків, як ідентифікуються операції з податковими ризиками, яку реакцію застосовують установи в межах фінансового моніторингу та яке практичне значення має для забезпечення податкової прозорості і запобігання ухиленню від сплати податків.

У таблиці 2 подано приклади п'яти провідних банків, що дозволяє оцінити реальні механізми цифровізації та їх вплив на податковий контроль. Такий підхід дає змогу порівняти особливості застосування сучасних фінансових технологій у різних банківських установах та визначити їхню роль у підвищенні ефективності системи фінансового моніторингу. Крім того, наведені дані відображають практичну реалізацію цифрових інструментів у банківській діяльності та їхній вплив на поси-

лення контролю за фінансовими операціями клієнтів (Табл. 2).

Аналіз таблиці 2 свідчить, що цифровізація банківських процесів значно підвищує ефективність виявлення операцій з податковим ризиком і прозорість фінансових потоків. Використання автоматизованих AML-систем, алгоритмічних моделей ризик-аналізу та інтегрованих цифрових платформ дозволяє банкам своєчасно реагувати на аномальні транзакції, проводити додаткову перевірку клієнтів і передавати інформацію податковим та уповноваженим органам. Це сприяє запобіганню ухиленню від сплати ПДФО, ЄСВ та корпоративних податків, підвищує прозорість фінансового середовища та зміцнює податковий контроль у цифровому економічному середовищі України.

У багатьох країнах світу система фінансового моніторингу інтегрована в загальну архітектуру податкового контролю, що дозволяє ефективніше виявляти ухилення від оподаткування, мінімізацію податкових зобов'язань та використання схем із "структурованими" транзакціями [6; 7; 9; 10].

Так, у Канада та Великобританії застосовуються комплексні цифрові платформи, що забезпечують неперервний обмін фінансовими даними між банками, службами фінмоніторингу та податковими органами, включно з автоматизованою системою ризик-скринінгу, що базується на великих даних (Big Data) та машинному навчанні. Це дозволяє виявляти нетипові операції, які можуть мати ознаки податкових порушень, ще до початку традиційних перевірок [6; 7; 9; 10].

У країнах Європейського Союзу значну увагу приділено впровадженню директив EU AMLD (Anti Money Laundering Directives), які зобов'язують фінансові інституції до регулярного обміну інформацією про підозрілі транзакції з національними службами фінансового моніторингу та податковими адміністраціями. У Швеції, наприклад, теселінг систем фінмоніторингу та податкового адміністрування здійснюється в режимі реального часу, що дозволяє оперативно проводити попередній аналіз ризикових профілів платників податків і фінансових потоків [6; 7; 9; 10].

У США регуляторні органи, зокрема Financial Crimes Enforcement Network (FinCEN), використовують централізовані бази даних із потужними аналітичними алгоритмами для встановлення зв'язків між транзакціями, юридичними та фізичними особами. Ці дані передаються як до регуляторів, так і до податкових органів, що сприяють виявленню складних схем ухилення від оподаткування.

Отже, міжнародний досвід свідчить, що ефективна система фінансового моніторингу, яка поєднує

**Таблиця 2. Податкові аспекти діяльності системи фінансового моніторингу комерційних банків України в умовах цифрової трансформації**

| Банк            | Цифрові інструменти фінансового моніторингу                                                                 | Ознаки операцій із податковими ризиками                                                     | Реакція банку в межах фінмоніторингу                                                 | Податковий аспект (значення)                                                                 |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПриватБанк      | Автоматизовані AML-системи; аналіз регулярності та масовості надходжень; дистанційна ідентифікація клієнтів | Часті однотипні надходження на рахунок фізособи; оплата «за послуги» без статусу ФОП        | Запит підтвердження джерел доходів; обмеження операцій; подання повідомлення до ДСФМ | Виявлення прихованої підприємницької діяльності; запобігання ухиленню від сплати ПДФО та ЄСВ |
| monobank        | Алгоритмічні моделі ризик-аналізу; цифрові AML-фільтри; аналіз P2P-переказів                                | Дроблення платежів; велика кількість P2P-переказів; нетипова платіжна поведінка             | Тимчасове блокування операцій; додатковий KYC; підвищення рівня ризику клієнта       | Протидія приховуванню доходів; зменшення ризиків несплати податків у цифровому середовищі    |
| Ощадбанк        | Ризик-орієнтований підхід; електронний обмін інформацією з держорганами                                     | Операції з ознаками фінктивності; невідповідність фінансової активності податковому статусу | Формування кейсів фінмоніторингу; передача інформації уповноваженим органам          | Підвищення прозорості фінансових потоків; підтримка податкового контролю                     |
| Укресімбанк     | Моніторинг зовнішньоекономічних операцій; цифровий аналіз контрактів                                        | Завищення/заниження вартості операцій; ризики трансфертного ціноутворення                   | Посилений моніторинг ЗЕД-операцій; запит документів                                  | Запобігання виведенню прибутків за кордон і втратам податкових надходжень                    |
| Райффайзен Банк | Інтегровані AML-платформи; аналіз бізнес-моделей клієнтів                                                   | Невідповідність оборотів податковій звітності бізнесу                                       | Перегляд ризикового профілю клієнта; фінмоніторингове повідомлення                   | Виявлення схем мінімізації податкових зобов'язань                                            |

Джерело: складено на основі даних Державної служби фінансового моніторингу України (ДСФМУ), відкритих аналітичних матеріалів комерційних банків (ПриватБанк, monobank, Ощадбанк, Укресімбанк, Райффайзен Банк) та публікацій за 2021—2024 рр. [1; 2; 5; 7].

банківські дані, технології обробки великих масивів інформації та взаємодію із податковими органами, сприяє підвищенню податкової прозорості, зменшенню фінансових ризиків та більш адекватній оцінці податкових зобов'язань.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На основі аналізу міжнародної практики та сучасних тенденцій можна запропонувати такі практичні рекомендації для підвищення ефективності системи фінансового моніторингу в Україні з позицій податкового контролю та цифровізації процесів:

1. Створення централізованого інформаційного хабу — запровадження єдиної платформи обміну фінансовими даними між банками, Державною податковою службою (ДПС) та Державною службою фінансового моніторингу України (ДСФМУ). Така платформа повинна забезпечувати реальний час синхронізації



даних, містити модулі аналітики на базі Big Data та штучного інтелекту, мати чіткі правила доступу та захисту даних.

2. Використання алгоритмів машинного навчання — застосування машинного навчання та алгоритми ризик скорингу для автоматичного виявлення шаблонів, які можуть бути пов'язані з ухиленням від оподаткування (наприклад: дроблення платежів, багаторазові трансакції на одні і ті ж суми, регулярні операції з призначенням "за послуги" без статусу ФОП тощо). Це дозволить: зменшити навантаження аналітиків, підвищити точність і швидкість виявлення ризикових операцій.

3. Гармонізація нормативно правової бази — оновлення національного законодавства таким чином, щоб чітко визначати порядок обміну інформацією між фінансовими інституціями і податковими органами, встановлювати спільні стандарти звітності та форматів даних, передбачати відповідальність за несвоєчасну передачу ризикової інформації.

4. Підвищення цифрової грамотності персоналу — інвестування в тренінги для аналітиків банківських установ та співробітників ДСФМУ і ДПС щодо використання сучасних аналітичних платформ, алгоритмів моделювання ризику та інструментів цифрової безпеки.

5. Впровадження міжнародних стандартів AML/CFT — ретельно адаптувати та імплементувати вимоги ФАТФ (FATF) і Європейського Союзу до національної системи, зокрема оцінку ризику за операціями з криптоактивами, моделі автоматичного звітування про підозрілі трансакції, стандарти обміну даними між фінансовими та податковими установами.

Отже, впровадження наведених рекомендацій дозволить Україні підвищити податкову прозорість фінансових потоків за рахунок автоматизованого відстеження ризикових операцій, зменшити кількість випадків ухилення від оподаткування, виявлених під час традиційних перевірок, оптимізувати взаємодію між банками та податковими органами, що забезпечить своєчасний обмін аналітичними даними для прийняття оперативних рішень, покращити якість нормативного регулювання у сфері цифрового фінмоніторингу з урахуванням сучасних технологічних викликів.

#### Література:

1. Базові аспекти цифровізації та їх правове забезпечення: монографія / Єфремова К. В. та ін. Харків: НДІ прав. забезпечення інноваційного розвитку, 2021. С. 45—78.
2. Буткевич В. М. Особливості здійснення фінансового моніторингу в комерційних банках України. Економічний вісник, 2021. № 3, С. 45—52.
3. Винниченко-Кумкова Л., Кашук К. Фінансовий моніторинг у сфері протидії відмиванню грошей: поняття та міжнародні аспекти. Молодий вчений, 2024. С. 13—29.
4. Закон України "Про запобігання легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом, та фінансуванню тероризму" від 6 грудня 2012 р. № 1702 VI. Відомості Верховної Ради України, 2012, № 50—51, ст. 450.

5. Єгоричева С. Б. Організація фінансового моніторингу в банках: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2024. С. 45—78.

6. Копилук О. І., Музичка О. М. Банківські операції: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2022. С. 112—136.

7. Москаленко Н., Дідківська К. Фінансовий моніторинг в Україні. Збірник наукових праць Державного податкового університету, 2025. С. 51—58.

8. Проць І. М. Моніторинг і аудит у фінансовому праві. Аналітично порівняльне правознавство, 2023. С. 69—85.

9. Tatianchenko O. A. Адміністративно правові аспекти фінансового моніторингу бізнесу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право, 2024. С. 14—28.

10. E banking, Fintech, & Financial Crimes: The Current Economic and Regulatory Landscape / Chander Mohan Gupta, Gagandeep Kaur (eds.). Cham: Springer Nature, 2024. С. 23—46.

#### References:

1. Yefremova, K. V., (2021), Bazovi aspekty tsyfrrovizatsii ta ikh pravove zabezpechennia [Basic Aspects of Digitalization and Their Legal Support]., Research Institute of Legal Support of Innovative Development, Kharkiv, Ukraine, pp. 45—78.
2. Butkevych, V. M. (2021), "Peculiarities of Financial Monitoring in Commercial Banks of Ukraine", Economic Bulletin, vol. 3, pp. 45—52.
3. Vynnychenko-Kumkova, L. and Kashchuk, K. (2024), "Financial Monitoring in the Sphere of Anti-Money Laundering: Concept and International Aspects", Young Scientist, pp. 13—29.
4. Verkhovna Rada of Ukraine (2012), Law of Ukraine "On Prevention of the Legalization (Laundering) of Proceeds from Crime and Financing of Terrorism", Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, vol. 50—51, Art. 450.
5. Yehorycheva, S. B. (2024), Orhanizatsiia finansovoho monitorynhu v bankakh [Organization of Financial Monitoring in Banks], Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine, pp. 45—78.
6. Kopyliuk, O. I. and Muzychka, O. M. (2022), Bankiv's'ki operatsii [Banking Operations], Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine, pp. 112—136.
7. Moskalenko, N. and Didkivska, K. (2025), "Financial Monitoring in Ukraine", Collection of Scientific Works of the State Tax University, pp. 51—58.
8. Prots, I. M. (2023), "Monitoring and Audit in Financial Law", Analytical-Comparative Jurisprudence, pp. 69—85.
9. Tatianchenko, O. A. (2024), "Administrative and Legal Aspects of Business Financial Monitoring", Scientific Bulletin of Uzhhorod National University, Series: Law, pp. 14—28.
10. Gupta, Chander Mohan, Kaur, Gagandeep (2024), "E-banking, Fintech, & Financial Crimes: The Current Economic and Regulatory Landscape", Springer Nature, Cham, pp. 23—46.

Отримано редакцією журналу / Received: 09. 03.26

Професійно рецензовано / Revised: 14. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

УДК 658.15:005.334

*O. Kovtun,**PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Administrative Management and Foreign Economic Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2142-928X>**L. Chornenka,**PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Administrative Management and Foreign Economic Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5255-035X>**O. Bilyk,**PhD in Historical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Business Administration, Cherkasy State Technological University  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6793-325X>**S. Yermishova,**PhD in Public Administration, Associate Professor of the Sports Management and Economics Department, National University of Ukraine on Physical Education and Sport  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0779-4275>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.241

# MANAGEMENT OF FINANCIAL BEHAVIOR OF ENTERPRISES ON THE BASIS OF RISK-ORIENTED MANAGEMENT

О. А. Ковтун,

к. е. н, доцент, завідувач кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування України

Л. М. Чорненька,

к. е. н, доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування України

О. А. Білик,

к. і. н" доцент, доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Черкаський державний технологічний університет

С. В. Єрмішова,

к. держ., упр., доцент кафедри менеджменту і економіки спорту, Національний університет фізичного виховання і спорту України

## УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**The article explores the theoretical and methodological principles of managing the financial behavior of enterprises on the basis of risk-oriented management in conditions of growing economic instability and increasing financial risks of economic activity. It is substantiated that the transformation of the modern economic environment, the instability of financial markets, globalization processes and increased competition necessitate a revision of traditional approaches to financial management of enterprises. In this context, the formation of a system of management of financial behavior of enterprises, based on the principles of risk-oriented management and providing for the integration of risk management tools into the process of making financial management decisions, is of particular importance.**

*The paper reveals the essence of the financial behavior of an enterprise as a system of management decisions aimed at the formation, distribution and use of financial resources, taking into account the level of risk and strategic goals of the organization's development. It is proven that effective management of the financial behavior of an enterprise involves the use of a comprehensive approach that combines the tools of financial analysis, strategic planning, risk management and financial controlling. Particular attention is paid to the role of risk-oriented management in the formation of an adaptive financial policy of the enterprise, which allows to ensure a balance between the profitability of the activity and the permissible level of financial risks. It is determined that the implementation of a risk-oriented approach to the management of the financial behavior of enterprises contributes to increasing the efficiency of the use of financial resources, timely identification of potential financial threats and the formation of strategic mechanisms for their minimization. It is shown that the use of modern methods of financial forecasting, scenario planning and digital tools of financial analysis allows enterprises to improve the quality of management decisions and ensure the stability of financial activities in conditions of economic uncertainty.*

*It is substantiated that the use of risk-based management in the financial management system of an enterprise creates the prerequisites for the formation of an effective financial strategy aimed at increasing competitiveness, ensuring financial stability and achieving long-term strategic development goals. The results obtained can be used in the development of strategic financial management systems for enterprises, the formation of effective mechanisms for managing financial risks and the improvement of models for making managerial financial decisions in an unstable economic environment.*

*У статті досліджено теоретико-методичні засади управління фінансовою поведінкою підприємств на основі ризик-орієнтованого менеджменту в умовах зростання економічної нестабільності та посилення фінансових ризиків господарської діяльності. Обґрунтовано, що трансформація сучасного економічного середовища, нестабільність фінансових ринків, глобалізаційні процеси та посилення конкуренції зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до фінансового управління підприємствами. У цьому контексті особливого значення набуває формування системи управління фінансовою поведінкою підприємств, що базується на принципах ризик-орієнтованого менеджменту та передбачає інтеграцію інструментів управління ризиками у процес прийняття фінансових управлінських рішень.*

*У роботі розкрито сутність фінансової поведінки підприємства як системи управлінських рішень, спрямованих на формування, розподіл і використання фінансових ресурсів з урахуванням рівня ризику та стратегічних цілей розвитку організації. Доведено, що ефективне управління фінансовою поведінкою підприємства передбачає використання комплексного підходу, який поєднує інструменти фінансового аналізу, стратегічного планування, ризик-менеджменту та фінансового контролінгу. Особливу увагу приділено ролі ризик-орієнтованого менеджменту у формуванні адаптивної фінансової політики підприємства, яка дозволяє забезпечити баланс між прибутковістю діяльності та допустимим рівнем фінансових ризиків. Визначено, що впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління фінансовою поведінкою підприємств сприяє підвищенню ефективності використання фінансових ресурсів, своєчасному виявленню потенційних фінансових загроз та формуванню стратегічних механізмів їх мінімізації. Показано, що застосування сучасних методів фінансового прогнозування, сценарного планування та цифрових інструментів фінансового аналізу дозволяє підприємствам підвищити якість управлінських рішень та забезпечити стабільність фінансової діяльності в умовах економічної невизначеності.*

*Обґрунтовано, що використання ризик-орієнтованого менеджменту у системі фінансового управління підприємством створює передумови для формування ефективної фінансової стратегії, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності, забезпечення фінансової стійкості та досягнення довгострокових стратегічних цілей розвитку. Отримані результати можуть бути використані при розробленні систем стратегічного фінансового уп-*

**равління підприємствами, формуванні ефективних механізмів управління фінансовими ризиками та вдосконаленні моделей прийняття управлінських фінансових рішень в умовах нестабільного економічного середовища.**

*Key words: financial behavior of an enterprise, risk-based management, financial management, financial risks, strategic management, financial stability of an enterprise, financial planning, financial management, risk management, economic uncertainty, financial strategy of an enterprise, the effectiveness of financial decisions.*

*Ключові слова: фінансова поведінка підприємства, ризик-орієнтований менеджмент, фінансове управління, фінансові ризики, стратегічне управління, фінансова стійкість підприємства, фінансове планування, фінансовий менеджмент, управління ризиками, економічна невизначеність, фінансова стратегія підприємства, ефективність фінансових рішень.*

## THE GENERAL STATEMENT OF THE PROBLEM AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

The modern economic environment is characterized by a high level of uncertainty, increased global competition, instability of financial markets and rapid technological transformations. In such conditions, enterprises face a constant increase in financial risks, which can negatively affect their solvency, investment activity and long-term financial stability. The financial behavior of an enterprise in these conditions acquires particular importance, since it is the nature of financial decision-making that determines the ability of the organization to effectively respond to the challenges of the economic environment, ensure the rational use of financial resources and create the prerequisites for sustainable development. Traditional approaches to managing the financial activities of enterprises are often focused on the analysis of already formed financial indicators and a reactive response to crisis phenomena. However, modern business conditions require a transition to proactive financial management models based on proactive risk identification and the formation of a system of management decisions aimed at minimizing them. That is why the implementation of risk-oriented management, which allows integrating risk management into the system of strategic and financial management of the enterprise, is becoming increasingly relevant. The financial behavior of an enterprise is formed under the influence of a large number of factors, among which the key ones are the capital structure, investment activity, financial flow management policy, the level of financial risks and the effectiveness of the financial management system. In modern conditions, these factors should not be considered in isolation, but as interrelated elements of a comprehensive financial management system that operates on the principles of risk-oriented management. The issue of managing the financial behavior of enterprises on the basis of a risk-oriented approach is of great importance not only for increasing the efficiency of individual enterprises, but also for ensuring the stability of the economic system as a whole. In conditions of constant economic

fluctuations, the ability of enterprises to adequately assess risks and make informed financial decisions becomes a key factor in their competitiveness and financial stability.

## ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS, IN WHICH THE SOLUTION OF THIS PROBLEM WAS INITIATED AND ON WHICH THE AUTHOR RELIES, HIGHLIGHTING PREVIOUSLY UNRESOLVED PARTS OF THE GENERAL PROBLEM, TO WHICH THE SPECIFIED ARTICLE IS DEVOTED

In the scientific literature, the issue of managing the financial behavior of enterprises in the context of risk-oriented management is considered from various theoretical and applied positions, which allows forming a comprehensive understanding of the mechanisms for ensuring the stability and adaptability of enterprises in the modern economic environment. In particular, Z. Skybinska, E. Ishchuk and M. Pukalyak investigate foreign experience in assessing the effectiveness of risk management in the enterprise management system. The authors emphasize the importance of using international approaches to risk assessment and implementing complex risk management models, which allow increasing the effectiveness of management decisions and ensuring the financial stability of enterprises [1]. O. Orlova-Kurylova, I. Hnatenko and V. Rubezhanska consider the issue of state regulation of innovative business activities as an important tool for ensuring sustainable economic development. Their research emphasizes the need to form an effective state policy that stimulates the development of innovative entrepreneurship and contributes to increasing the competitiveness of the national economy [2]. N. Zachosova, S. Bilous and D. Bychkova focus on the role of an effective mechanism for managing the financial and economic security of enterprises. The authors prove that the strategic development of enterprises largely depends on the ability of the management system to ensure timely identification and neutralization of financial risks [3]. O. Lozhachevska, M. Zos-Kior and I. Hnatenko study the transformation of change management strategies of enterprises in the context of the development of digital

technologies and security challenges. Their work substantiates that the digitalization of management processes is an important factor in increasing the effectiveness of risk management and forming competitive advantages of enterprises [4].

T. Shepel examines the problem of sustainable development of enterprises through the prism of risk-oriented management and integrated reporting. The author emphasizes that the integration of the risk management system with the corporate reporting system contributes to increasing the transparency of enterprises' activities and strengthening trust from investors [5]. V. Dergachova and E. Kornienko investigate the issue of ensuring the stability and adaptability of business in conditions of martial law. In their works, special attention is paid to the role of digital transformation of business process management as a tool for increasing the flexibility of enterprises in crisis conditions [6]. M. Zos-Kior, I. Gnatenko, I. Ovsyannikov and M. Zaitsev analyze the importance of quality management of educational services in the formation of human capital focused on the development of the modern economy. The work emphasizes the importance of training highly qualified specialists who are able to work effectively in the conditions of digital transformation of the economy [7]. T. Shterma, I. Zhuk and K. Skrypnyk consider the problems of adapting personnel management systems to the conditions of automated financial control. The authors emphasize that the digitalization of management processes requires the modernization of approaches to the organization of personnel work and an increase in the level of financial responsibility of management structures [8]. The studies of U. Andrusiv and O. Boychuk reveal the importance of FinTech innovations in the development of financial markets, in particular in the sphere of securities trading. The authors emphasize that the introduction of financial technologies contributes to increasing the efficiency of financial transactions and the formation of a modern infrastructure of financial services [9]. O. Levchenko, Ya. Dovgenko and L. Yaremenko investigate the problem of economic assessment of cyber threat risks for digital business models. The work proves that the development of the digital economy requires the formation of effective cyber risk management mechanisms, which can significantly affect the financial stability of enterprises [10]. M. Zos-Kior, I. Gnatenko, N. Telichko and R. Kornev consider the process of clustering of innovation-oriented agricultural enterprises by the level of development of financial management. The authors argue that cluster approaches allow to increase the efficiency of financial management and contribute to the development of innovative entrepreneurship [11]. I. Marynyuk explores the conceptual principles of forming a compliance management system at enterprises. The work emphasizes the importance of the compliance approach as a tool for ensuring transparency of management, minimizing risks and increasing the efficiency of corporate governance [12]. Thus, the analysis of scientific works indicates significant attention of researchers to the issues of risk management, financial security and adaptation of enterprises to modern economic challenges. At the same time, the issue of forming a system of managing the

financial behavior of enterprises based on risk-oriented management requires further scientific study, in particular in the direction of integrating strategic financial management, digital technologies and risk management mechanisms.

## FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)

The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological principles of managing the financial behavior of enterprises based on risk-oriented management, as well as to identify key areas for improving the financial management system of enterprises in conditions of growing economic uncertainty.

## PRESENTATION OF THE MAIN MATERIAL OF THE STUDY WITH FULL JUSTIFICATION OF THE OBTAINED SCIENTIFIC RESULTS

The financial behavior of an enterprise reflects a set of management decisions and actions aimed at the formation, distribution and use of financial resources in order to achieve strategic and tactical development goals. In modern conditions, the financial behavior of an enterprise should be formed on the basis of a systemic approach to risk management, which involves the integration of risk management tools into all key financial management processes. Risk-oriented management is based on the principle of proactive risk analysis and their consideration when making management decisions. This approach allows enterprises not only to reduce the likelihood of financial losses, but also to use risks as a source of new opportunities for development. In this context, managing the financial behavior of an enterprise should include systematic identification of risks, their assessment, forecasting possible consequences and developing effective mechanisms for their minimization. An important aspect of the risk-oriented approach is the formation of an adaptive financial policy of the enterprise. Such a policy involves flexible management of financial resources, diversification of financing sources, optimization of the capital structure and increasing the efficiency of the use of financial assets. In modern conditions, enterprises should focus on creating a financial model that allows ensuring a balance between the level of profitability and the permissible level of financial risks.

The process of financial planning plays a special role in the system of risk-oriented financial management. Planning allows enterprises to forecast the financial results of their activities, identify possible threats and develop strategic measures to neutralize them. In this context, a scenario approach to financial planning is gaining significant popularity, which involves the development of several possible scenarios for the development of the economic situation. In addition, effective management of the financial behavior of enterprises is impossible without the use of modern information technologies for financial analysis. Automated financial data processing systems can significantly increase the accuracy of forecasting

**Table 1. Models of financial behavior of enterprises depending on the level of economic risk**

| Type of economic environment | Nature of financial behavior    | Key management decisions                                                                |
|------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Stable economic environment  | investment-active behavior      | increase investment, expand production, active use of financial resources               |
| Moderate risk                | balanced financial behavior     | optimize capital structure, control costs, combine investment and resource accumulation |
| High risk                    | conservative financial behavior | reduce costs, accumulate financial reserves, limit investment                           |
| Crisis environment           | anti-crisis financial behavior  | restructure debt, maintain liquidity, focus on financial stability                      |

Source: formed by the authors.

financial indicators, the efficiency of making management decisions and the effectiveness of controlling financial flows. An important direction for improving the financial behavior of enterprises is the development of a financial controlling system. Controlling provides information support for management decisions and allows for constant monitoring of the financial performance of the enterprise. Within the framework of risk-oriented management, controlling performs the function of early warning of financial threats and contributes to the formation of an effective financial risk management system [1—4].

A significant factor in increasing the efficiency of financial behavior of enterprises is also the development of financial management culture. This involves increasing the level of professional training of financial managers, improving the system of internal financial regulations and forming a corporate culture of responsible management of financial resources.

Thus, managing the financial behavior of enterprises on the basis of risk-oriented management allows for the formation of a comprehensive financial management system that ensures the adaptability of the enterprise to changes in the economic environment and increases the efficiency of using financial resources.

The financial behavior of enterprises in the modern economy is formed under the influence of a complex system of economic, managerial and institutional factors that determine the nature of financial decision-making. In the context of risk-oriented management, the financial behavior of an enterprise is considered not only as a set of actions to form and use financial resources, but also as a strategic model of interaction of the enterprise with the economic environment. Such a model assumes the ability of the enterprise to predict possible financial threats, form mechanisms for their prevention and adapt its own financial policy to changes in external business conditions [3—7]. In conditions of increasing economic turbulence, enterprises are increasingly faced with the need to revise traditional approaches to financial management. If earlier the financial behavior of organizations was mainly focused on ensuring profitability and financial

balance, then modern business conditions require a combination of these tasks with systemic management of financial risks. It is risk-oriented management that allows you to form a new model of financial behavior of an enterprise, which is based on a proactive analysis of potential threats and the integration of risk management into the process of making strategic financial decisions. In the process of managing the financial behavior of enterprises, an important role is played by the transformation of the financial priorities of the enterprise depending on the level of riskiness of the economic environment. Under conditions of high uncertainty, enterprises are forced to change the structure of financial resources, optimize costs and form reserves of financial stability. At the same time, during periods of economic stabilization, enterprises can more actively use financial resources to implement investment projects and expand the scope of activities. In this context, the financial behavior of an enterprise can be considered as a dynamic system of management decisions that changes depending on economic conditions. An important task of risk-oriented management is to ensure consistency between the strategic goals of the enterprise and the nature of its financial behavior.

As the analysis shows, the nature of the financial behavior of an enterprise directly depends on the level of economic uncertainty. Within the framework of risk-oriented management, enterprises should form a flexible financial policy that allows changing financial priorities depending on the current state of the economic environment [5—12]. One of the key elements of managing the financial behavior of enterprises is the organization of an effective financial flow management system. Financial flows are the basis of the functioning of the enterprise, since it is through them that financing of operating activities, implementation of investment projects and fulfillment of financial obligations is carried out. In the system of risk-oriented management, financial flow management involves not only control over the flow of funds, but also forecasting possible imbalances between revenues and expenses.

In order to increase the efficiency of managing the financial behavior of enterprises, it is important to form a comprehensive mechanism for assessing the effectiveness

of financial decisions. Such a mechanism allows assessing not only the current financial results of the enterprise, but also the level of financial risks that accompany the implementation of the financial strategy (Fig. 1).

The analysis of the presented criteria allows us to conclude that the effective financial behavior of an enterprise should combine the stability of financial activities with a sufficient level of flexibility of financial policy. It is the combination of these characteristics that allows the enterprise to effectively respond to changes in the economic environment and minimize the impact of financial risks. In modern conditions of economic development, digital financial management technologies play an important role in shaping the financial behavior of enterprises. The use of analytical financial data processing systems, software complexes for forecasting financial indicators and automated financial flow management systems allows us to significantly improve the quality of financial decisions. Digital tools provide the ability to quickly analyze large volumes of financial information, which allows enterprises to respond more quickly to changes in the economic environment. In addition, an important direction for improving the financial behavior of enterprises is the formation of a corporate culture of responsible financial management. Such a culture involves increasing the level of financial discipline, improving the internal financial control system and forming strategic thinking in the process of making financial decisions.

Thus, the management of financial behavior of enterprises on the basis of risk-based management forms a new paradigm of financial management, within which financial decisions are made taking into account the level of economic uncertainty and potential risks of economic activity. The use of an integrated approach to the management of financial behavior of enterprises allows to ensure the effective use of financial resources, increase the adaptability of enterprises to changes in the economic environment and create the prerequisites for their long-term economic development.

## CONCLUSIONS FROM THIS STUDY AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS AREA

The conducted study allows us to conclude that a risk-based approach to managing the financial behavior of enterprises is one of the key areas for improving modern financial management systems. The use of risk management tools in the process of forming an enterprise's financial policy contributes to increasing the efficiency of management decisions, reducing the level of financial risks and ensuring the stability of financial activities. In modern conditions, managing the financial behavior of enterprises should be based on the integration of strategic financial planning, risk management systems, financial controlling and modern information technologies for analyzing financial data. Such a comprehensive approach allows increasing the adaptability of enterprises to changes in the economic environment and ensuring their long-term financial sustainability. Prospects for further research in this area are related to the development of economic and mathematical models for assessing the financial risks of enterprises, improving the methods of strategic financial

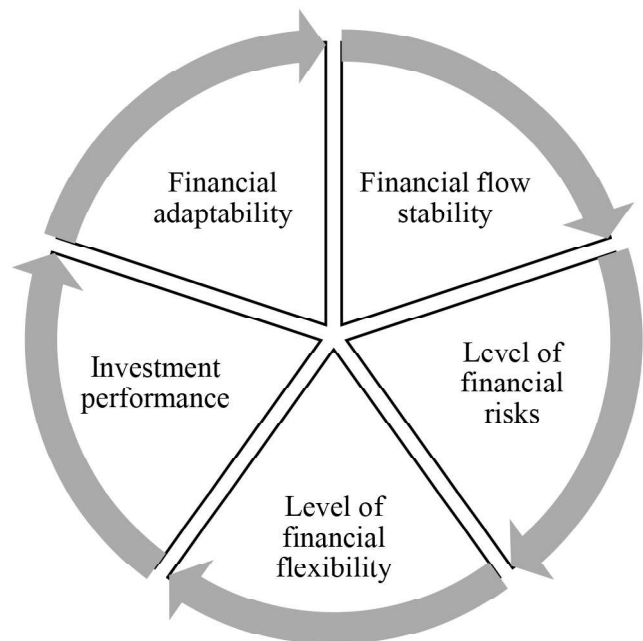


**Figure 1. Criteria for assessing the effectiveness of an enterprise's financial behavior in the risk-based management system**

Source: compiled by the authors.

planning and forming integrated systems for risk-based management of the financial activities of enterprises.

### Література:

1. Скибінська, З., Іщук, Е., & Пукаляк, М. (2025). Зарубіжний досвід оцінювання ефективності ризик-менеджменту в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*, (73). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5823> (дата звернення 15.01.2026).
2. Орлова-Курилова, О. В., Гнатенко, І. А., & Рубежанська, В. О. (2019). Державне регулювання інноваційної діяльності підприємництва як напрям забезпечення сталого розвитку економіки країни. *Економіка, управління та адміністрування*, (3 (89)), 35—40.
3. Зачосова, Н. В., Білоус, С. П., & Бичкова, Д. Я. О. (2025). Роль і значення ефективного механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємств для їх стратегічного розвитку під впливом ризиків. *Актуальні питання економічних наук*, (11). URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/518> (дата звернення 15.01.2026).
4. Ложачевська, О. М., Зось-Кіор, М. В., & Гнатенко, І. А. (2024). Трансформація стратегії управління змінами конкурентоорієнтованого підприємства шляхом розвитку ефективної диджиталізації в умовах безпекових загроз. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 3. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 9 (3), 299—302.
5. Шепель, Т. (2025). Сталий розвиток крізь призму ризиків: роль ризик-орієнтованого управління та інтегрованої звітності. *Сталий розвиток економіки*, (6 (57)), 164—173.
6. Дергачова, В. В., & Корнієнко, Є. В. (2025). Стійкість та адаптивність бізнесу в умовах воєнного ста-

ну через цифрову трансформацію управління бізнес-процесами. Актуальні питання економічних наук, (17). ULR: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/928> (дата звернення 15.01.2026).

7. Зось-Кіор, М. В., Гнатенко, І. А., Овсянніков, І. А., & Зайцев, М. Є. (2025). Менеджмент якості освітніх послуг в українських закладах вищої освіти як основа формування людського капіталу, орієнтованого на лідерство. Актуальні проблеми сталого розвитку, 2 (1), 7—13.

8. Штерма, Т. В., Жук, І. І., & Скрипник, К. В. (2026). Адаптація систем управління персоналом до вимог автоматизованого фінансового контролю. Актуальні питання економічних наук, (19). ULR: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1020> (дата звернення 15.01.2026).

9. Андрусів, У. Я., & Бойчук, О. І. (2025). FinTech-інновації у сфері торгівлі цінними паперами як чинник сталого розвитку фінансових послуг в Україні. Сучасні інструменти управління корпоративними фінансами: зб. матеріалів ІХ Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. студентів, аспірантів та молодих вчених, 17 листоп. 2025 р. Київ: КНЕУ, 2025. С. 58—61. ULR: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/53605> (дата звернення 15.01.2026).

10. Левченко, О. М., Довгенко, Я. О., & Яременко, Л. І. (2025). Економічна оцінка ризиків кіберзагроз для цифрових бізнес-моделей. Актуальні питання економічних наук, (18). ULR: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1005> (дата звернення 15.01.2026).

11. Зось-Кіор, М. В., Гнатенко, І. А., Телічко, Н. А., & Корнев, Р. С. (2022). Кластеризація за рівнем фінансового менеджменту інноваційно орієнтованих агропідприємств в умовах активізації логістичної та зовнішньоекономічної діяльності, діджиталізації та управління змінами. Формування ринкових відносин в Україні, (6), 137—146.

12. Маринюк, І. О. (2025). Концептуальні засади формування системи комплаєнс-менеджменту: елементний підхід. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Сер. Економічні науки, 6 (98), 118—127.

#### References:

1. Skybinska, Z., Ishchuk, E. and Pukaliak, M. (2025), "Foreign experience in evaluating the effectiveness of risk management in enterprise management", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 73, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5823> (Accessed 15 January 2026).

2. Orlova-Kurylova, O.V., Hnatenko, I.A. and Rubzhanska, V.O. (2019), "State regulation of innovative activity of entrepreneurship as a direction of ensuring sustainable development of the country's economy", *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 3 (89), pp. 35—40.

3. Zachosova, N.V., Bilous, S.P. and Bychkova, D.Ya.O. (2025), "The role and importance of an effective mechanism for managing the financial and economic security of enterprises for their strategic development under the influence of risks", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, [Online], vol. 11, available

at: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/518> (Accessed 15 January 2026).

4. Lozhachevska, O.M., Zos-Kior, M.V. and Hnatenko, I.A. (2024), "Transformation of the change management strategy of a competition-oriented enterprise through the development of effective digitalization under security threats", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki*, vol. 9 (3), pp. 299—302.

5. Shepel, T. (2025), "Sustainable development through the prism of risks: the role of risk-oriented management and integrated reporting", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 6 (57), pp. 164—173.

6. Derhachova, V.V. and Kornienko, Ye.V. (2025), "Business resilience and adaptability under martial law through digital transformation of business process management", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, [Online], vol. 17, available at: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/928> (Accessed 15 January 2026).

7. Zos-Kior, M.V., Hnatenko, I.A., Ovsiannikov, I.A. and Zaitsev, M.Ye. (2025), "Quality management of educational services in Ukrainian higher education institutions as a basis for forming human capital oriented toward leadership", *Aktualni problemy staloho rozvytku*, vol. 2 (1), pp. 7—13.

8. Shterma, T.V., Zhuk, I.I. and Skrypnyk, K.V. (2026), "Adaptation of personnel management systems to the requirements of automated financial control", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, [Online], vol. 19, available at: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1020> (Accessed 15 January 2026).

9. Andrusiv, U.Ya. and Boichuk, O.I. (2025), "FinTech innovations in securities trading as a factor of sustainable development of financial services in Ukraine", *Zbirka materialiv IKH Vseukr. nauk.-prakt. internet-konf. studentiv, aspirantiv ta molodykh vchenykh*, 17 lystop. 2025 r. [Collection of materials of the IX All-Ukrainian scientific-practical online conference of students, postgraduates and young scientists, November 17, 2025], KNEU, Kyiv, Ukraine, [Online], pp. 58—61, available at: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/53605> (Accessed 15 January 2026).

10. Levchenko, O.M., Dovhenko, Ya.O. and Yaremenko, L.I. (2025), "Economic assessment of cyber threat risks for digital business models", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, [Online], vol. 18, available at: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1005> (Accessed 15 January 2026).

11. Zos-Kior, M.V., Hnatenko, I.A., Telichko, N.A. and Korniev, R.S. (2022), "Clustering by the level of financial management of innovation-oriented agricultural enterprises under the conditions of intensification of logistics and foreign economic activity, digitalization and change management", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 6, pp. 137—146.

12. Maryniuk, I.O. (2025), "Conceptual foundations of forming a compliance management system: an element approach", *Mizhnarodnyi naukovi zhurnal "Internauka". Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 6 (98), pp. 118—127.

*Отримано редакцією журналу / Received: 09. 03.26*

*Професійно рецензовано / Revised: 12. 03.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26*



A. Semenchenko,  
*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Social Economy,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2354-0774>  
A. Semenchenko,  
*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Social Economy,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3971-6770>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.248

## THE THIN LINE BETWEEN EFFICIENCY AND EMPATHY: ETHICAL CHALLENGES OF AI-DRIVEN COMMUNICATION IN MODERN BUSINESS

A. B. Семенченко,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри соціальної економіки,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
A. B. Семенченко,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри соціальної економіки,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ТОНКА МЕЖА МІЖ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА ЕМПАТІЄЮ:  
ЕТИЧНІ ВИКЛИКИ КОМУНІКАЦІЇ НА ОСНОВІ ШІ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ

*The article presents a comprehensive study of ethical challenges arising in the process of implementing generative artificial intelligence systems in the field of corporate communications. The main goal of the work is to substantiate a normative model that allows combining the technological efficiency of intelligent algorithms with the moral principles of modern business. The study analyzes the transformation of the communication paradigm through the prism of classical ethical concepts, in particular, the deontology of I. Kant, the utilitarianism of J. S. Mill, and the ethics of Aristotle's virtues, which allowed us to determine the philosophical principles of the ethical use of artificial intelligence in organizational interactions.*

*As a result of the study, key risks associated with the use of algorithmic communications were identified and systematized. Among them, special attention is paid to the phenomena of "digital dishonesty", "blurred responsibility" and insufficient transparency of the use of AI. Based on the conceptual analysis of the interaction "human — algorithm — human", three main ethical threats are identified: the transparency gap when disclosing the fact of using artificial intelligence, algorithmic bias in automated messages, and the risk of reducing the authenticity of professional relationships in the corporate environment. Additionally, the socio-psychological effect of the so-called "scenario empathy" that occurs when emotions are simulated by algorithms is studied, and it is proven that the commercialization of artificially simulated emotions can negatively affect the long-term social capital of enterprises.*

*The paper proposes a matrix for distributing responsibility for the ethics of using artificial intelligence at different stages of its life cycle, and also substantiates the concept of "Augmented Intelligence" as an optimal balance between complete automation of communications and excessive technological conservatism. Particular attention is paid to the normative model "Empathy-First", which assumes the priority of human empathy and moral control over algorithmic decisions. The practical significance of the study lies in developing recommendations for corporate governance systems and HR departments to support ethical integrity of communications in the process of digital business transformation. Overall, the proposed approach can serve as a strategic framework for organizations that seek to combine innovative technologies with trust and responsibility in relations with stakeholders.*

*У статті здійснено комплексне дослідження етичних викликів, що виникають у процесі впровадження систем генеративного штучного інтелекту у сферу корпоративних комунікацій. Основною метою роботи є обґрунтування нормативної моделі, яка дозволяє поєднати технологічну ефективність інтелектуальних алгоритмів із моральними принципами сучасного бізнесу. У дослідженні проаналізовано трансформацію комунікаційної парадигми крізь призму класичних етичних концепцій, зокрема деонтології І. Канта,*

утилітаризму Дж. С. Мілля та етики чеснот Арістотеля, що дозволило визначити філософські засади етичного використання штучного інтелекту в організаційних взаємодіях.

У результаті дослідження виявлено та систематизовано ключові ризики, пов'язані з використанням алгоритмізованих комунікацій. Серед них особливу увагу приділено явищам "цифрової нещирості", "розмитості відповідальності" та недостатньої прозорості використання ШІ. На основі концептуального аналізу взаємодії "людина — алгоритм — людина" визначено три основні етичні загрози: прогалину прозорості під час розкриття факту використання штучного інтелекту, алгоритмічну упередженість в автоматизованих повідомленнях, а також ризик зниження автентичності професійних відносин у корпоративному середовищі. Додатково досліджено соціально-психологічний ефект так званої "сценарної емпатії", що виникає при імітації емоцій алгоритмами, та доведено, що комерціалізація штучно змодельованих емоцій може негативно впливати на довгостроковий соціальний капітал підприємств.

У роботі запропоновано матрицю розподілу відповідальності за етичність використання штучного інтелекту на різних етапах його життєвого циклу, а також обґрунтовано концепцію "Augmented Intelligence" як оптимальний баланс між повною автоматизацією комунікацій і надмірним технологічним консерватизмом. Особливу увагу приділено нормативній моделі "Empathy-First", що передбачає пріоритет людської емпатії та морального контролю над алгоритмічними рішеннями. Практична значущість дослідження полягає у розробці рекомендацій для систем корпоративного управління та HR-підрозділів щодо підтримки етичної цілісності комунікацій у процесі цифрової трансформації бізнесу. Загалом запропонований підхід може слугувати стратегічною основою для організацій, які прагнуть поєднати інноваційні технології з довірою та відповідальністю у взаєминах зі стейкхолдерами.

*Key words: business ethics, artificial intelligence, corporate communication, algorithmic bias, digital trust, GenAI, deontology, utilitarianism, virtue ethics.*

*Ключові слова: етика бізнесу, штучний інтелект, корпоративні комунікації, алгоритмічна упередженість, цифрова довіра, генеративний ШІ (GenAI), деонтологія, утилітаризм, етика чеснот.*

## GENERAL DESCRIPTION OF THE PROBLEM AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

The rapid integration of Generative Artificial Intelligence (GenAI) into corporate communication systems has shifted the paradigm of business ethics from "human-to-human" interactions to a complex "human-algorithm-human" triad. While AI-driven tools offer unprecedented efficiency and scalability, they simultaneously create a vacuum of accountability and a crisis of authenticity.

In 2026, the global business landscape faces a critical paradox: the more personalized AI communication becomes, the less "personal" it feels to the end-user. This paper argues that the current ethical frameworks are insufficient to address the nuances of AI hallucinations and algorithmic bias in professional discourse. The primary objective of this study is to identify the core ethical dilemmas of AI-mediated communication and to propose a normative model for maintaining corporate integrity in the post-human era of business relations.

One of the most complex ethical challenges within deontology is the use of AI to simulate empathy. In classical business ethics, sincerity is considered a virtue based on the alignment between a subject's internal state and its external expression. When an algorithm generates phrases such as "I sincerely empathize with your situation" or "We value your time," a situation of "derivative insincerity" arises [1].

From a Kantian perspective, such communication constitutes a logical fallacy: the subject (AI) lacks consciousness and, therefore, has no "internal state" to express. This is not merely a technical imitation but an act of instrumentalizing emotions. Businesses that employ

"scripted empathy" effectively devalue the worth of genuine human compassion, transforming it into a commodity code. In the long run, this leads to an erosion of trust: if a client cannot distinguish a manager's sincere remorse from a generated text, they begin to perceive all corporate communication as manipulative.

The phenomenon of "fake sincerity" occurs when an algorithm reproduces linguistic formulas of empathy without possessing the underlying internal experience. In the classical ethical tradition — particularly in Immanuel Kant's framework — sincerity requires a correspondence between intent and utterance [2]. If a corporate chatbot automatically generates phrases like "We sincerely apologize for the inconvenience," a logical contradiction emerges: the speaking subject possesses neither intent nor feeling.

From a deontological standpoint, this signifies the instrumentalization of emotions. The company uses the language of compassion as a tool of influence rather than an expression of a moral position [1]. Furthermore, if the client is not informed that they are interacting with an algorithm, the principle of autonomy of will is violated, which contradicts the categorical imperative.

A real-world business example from 2025 can be observed in the fintech sector. The European neobank Revolut scaled the use of generative chatbots in its customer support, as reported in digital banking industry reviews [3]. Following a surge of customer complaints on social media, the company reinforced the labeling of automated communications and updated its transparency policy.

Ultimately, "derivative insincerity" leads to the erosion of trust. If a client cannot distinguish a manager's genuine

apology from an algorithmic formula, any corporate empathy is perceived as manipulation [4].

Modern attempts to "digitize" Kantian ethics are reflected in global initiatives, such as the IEEE Global Initiative on Ethics of Autonomous and Intelligent Systems. These standards are based on the principle of "Ethically Aligned Design." The core idea is that ethical constraints must be embedded into the code during the development phase (Privacy by Design, Ethics by Design) [5].

## ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

The issue of ethical regulation of Artificial Intelligence (AI) is at the center of attention of today's leading researchers. Fundamental aspects of AI ethics, in particular the problem of the "black box" and algorithm transparency, have been thoroughly investigated in the works of L. Floridi (2024), who emphasizes the need for accountability of technological systems to human control [5]. The issues of trust transformation within the "human-AI" triad and the impact of automation on leadership strategies are analyzed by E. Glikson and A. W. Woolley (2024), pointing to the critical role of empirical evidence of algorithmic reliability in maintaining corporate reputation [2].

A philosophical reimagining of classical virtues in the context of digital technologies is presented in the works of S. Vallor (2025), who adapts Aristotelian ethics to the conditions of a technogenic society, proposing the concept of "techno-virtues" as a means of preserving human authenticity [5]. The issues of professional responsibility of developers and managers in preventing algorithmic bias are raised by S. Akter et al. (2025), emphasizing the deontological duties of business toward the end consumer [1]. The conceptual foundations of responsible AI and the methodology for its implementation into corporate structures are developed by V. Dignum (2024), which formed the basis of modern international standards for ethical design [6].

Despite a significant number of developments, the phenomenon of "derivative insincerity" in mass corporate communications of 2026 remains insufficiently studied, and there is a lack of a comprehensive normative model that would combine empathy as a human virtue with the operational efficiency of generative models.

Despite the existence of fundamental research in the fields of algorithmic accountability and AI ethics by design, several critical aspects that have become relevant in the 2026 business environment remain overlooked by researchers.

Firstly, contemporary scientific literature insufficiently addresses the ethical collision of "scripted empathy" — a situation where generative models reproduce linguistic formulas of compassion without the presence of an actual moral agent. Secondly, the problem of "blurred responsibility" (responsibility gap) remains open within complex corporate hierarchies, where decisions are made by an algorithm while the consequences affect the brand's reputation. Furthermore, most existing ethical frameworks are reactive in nature, whereas business requires a proactive normative model capable of integrating human empathy as a "higher pleasure" (according to J. S. Mill) into the structure of fully automated digital services.

These gaps necessitate the development of the author's "Empathy-First" model, which is the focus of this article.

## FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES (SETTING THE TASK)

The purpose of the article is a comprehensive study of ethical challenges arising in the process of implementing generative artificial intelligence systems in corporate communications, and substantiating a normative model of harmonizing technological efficiency with the moral values of business.

## PRESENTATION OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

It is crucial to analyze how these codes attempt to resolve the conflict between corporate secrecy and the user's "right to explanation." According to deontological logic, "Black Box AI" is ethically unacceptable in business. If a company cannot explain the logic by which an AI denied a client a loan or provided specific advice, it violates the principle of transparent accountability. Thus, the duty of a business lies not only in providing the "correct" answer but also in ensuring the intelligibility of the process by which it was reached [4].

The effort to institutionalize deontological principles is further evidenced in the Ethically Aligned Design document, which emphasizes that ethical requirements must be integrated into system architecture at the earliest stages of development [2]. This aligns with the logic of a "duty to act" rather than reactive error correction. In 2025, Microsoft continued to implement its Responsible AI concept into Azure AI cloud solutions, expanding explainability tools for business clients [7]. This allowed banking institutions to provide documented justifications for automated credit decisions in compliance with regulatory mandates.

Kantian ethics closely links morality to the autonomous will of the subject [1]. However, in digital environments, a phenomenon known as "distributed responsibility" (or the "responsibility gap") emerges. When a client receives an unethical or erroneous response from a bot, a critical question arises: who bears the guilt?

The developer who authored the algorithm?

The data scientist who provided biased training data?

The manager who made the decision to deploy the system?

Deontological analysis indicates that moral responsibility cannot be automated. Business structures that delegate communication to artificial intelligence are not absolved of their duty toward the client. On the contrary, their obligation is doubled: they bear responsibility both for the content of the message and for the very act of choosing a non-human intermediary to resolve human problems [5].

This "responsibility gap" is a central theme in the modern philosophy of technology [5]. Since an algorithm is not a moral agent, responsibility remains with the humans and organizations involved. A practical example from 2025 is Amazon, which faced public backlash regarding the algorithmic suspension of seller accounts via automated moderation systems [8]. Although the decisions were formally made by an algorithm, the public discourse focused squarely on corporate accountability.

Ultimately, business is responsible not only for the accuracy of communication but for the ethical implications of substituting human judgment with an algorithmic proxy [5].

While deontology focuses on the inherent nature of an action, utilitarianism (as formulated by Jeremy Bentham and developed by John Stuart Mill) evaluates the ethics of business communications based on their consequences. The core principle — "the greatest happiness for the greatest number" — serves as the primary corporate argument in favor of the mass implementation of AI.

Utilitarianism assesses morality through outcomes [9]. From this perspective, if the implementation of AI reduces customer waiting times and cuts operational costs, it is considered an enhancement of the collective good. In 2025, the telecommunications company Vodafone reported an expansion of AI assistants in its European contact centers, which led to a significant reduction in average response times [6].

From a utilitarian standpoint, resource optimization enables further investment in innovation and service improvement. Moreover, automating routine tasks liberates employees for more complex and creative endeavors [9]. However, efficiency does not always equate to morality if it entails losses for specific groups of stakeholders.

From the perspective of classical utilitarianism, the use of AI is deeply ethical because it optimizes resources. Reducing a customer's waiting time from 20 minutes (in a queue for a human operator) to 2 seconds (an instant bot response) is viewed as an increase in overall "utility" or "well-being."

The central thesis here is that a company's cost savings allow for price reductions on products or reinvestment into innovations that benefit society as a whole. This "liberation of human potential" — shifting employees from mundane repetitive tasks to creative labor — serves as a powerful utilitarian argument for digital transformation in communication.

Nevertheless, utilitarianism requires accounting for the interests of all parties involved. This leads to a conflict known as the "calculation of suffering." For a Scopus-indexed study, it is vital to analyze scenarios where AI fails to meet human needs:

**Risk Groups:** Customers in high-stress situations, the elderly, or individuals with non-standard inquiries often experience "digital exclusion."

**The Dilemma:** If 90% of customers are satisfied with a fast bot, but 10% experience anger and humiliation due to the inability to access human assistance, is such a system ethical?

Utilitarian analysis in 2026 suggests that "minimizing the negative experience" of the minority is becoming more critical than the "marginal comfort" of the majority. If the intensity of a negative experience outweighs the statistical satisfaction of the masses, the system requires ethical recalibration.

A practical example from 2025 involves the airline Ryanair, which expanded its automated passenger support. A segment of elderly customers reported significant difficulties obtaining human help during flight cancellations, a topic widely discussed in industry media [6]. Such cases demonstrate that modern utilitarian interpretations must emphasize the minimization of harm to vulnerable groups to maintain ethical legitimacy [5].

To deepen the theoretical analysis, it is essential to distinguish between two branches of utilitarian thought: Act Utilitarianism and Rule Utilitarianism.

Act Utilitarianism focuses on the immediate consequences of a specific decision. From this perspective, implementing a chatbot today that saves a company

\$1 million is viewed as a definitive moral good due to the immediate optimization of resources.

Rule Utilitarianism evaluates the systemic consequences of a decision if it were to become a universal rule. If every corporation replaces human interaction with bots, it could lead to a global degradation of empathy, mass unemployment, and a profound loss of social trust.

In the long run, such a shift may cause more harm than benefit. A pertinent example from 2025 is Meta, which continued to automate moderation and user support. While this contributed to significant cost reductions, it simultaneously sparked intense debate regarding the long-term impact on platform credibility and user trust [8]. The conclusion for this section is clear: an ethical business must evaluate AI implementation not merely by quarterly financial reports, but by its impact on "social capital" and the overall integrity of business institutions.

John Stuart Mill introduced a qualitative dimension to utilitarianism by distinguishing between "lower" (material) pleasures and "higher" (intellectual and emotional) pleasures [9]. Applying this distinction to digital communication:

**Linguistic Automata and Information:** A bot providing a factual response (e.g., "Your balance is \$100") satisfies a "lower pleasure" related to basic utility. In this domain, AI is highly efficient.

**Empathy and Conflict Resolution:** Deep consultation, support in crisis situations, and nuanced conflict resolution constitute "higher pleasures" that require human consciousness and emotional intelligence.

The ethical error of many contemporary corporations lies in the attempt to substitute "higher" communication with "lower" automation. Recognizing this, in 2025, Airbnb refined its support model into a hybrid system: standard inquiries were automated, while complex, emotionally charged conflicts were subject to mandatory escalation to human managers [6].

Thus, the quality of communication is determined not only by its speed and efficiency but by its capacity to satisfy the complex intellectual and emotional needs of the client. This hybrid approach aligns with the utilitarian goal of maximizing total well-being without sacrificing the qualitative essence of human interaction.

Unlike deontology, which focuses on rules, or utilitarianism, which evaluates outcomes, virtue ethics — pioneered by Aristotle — focuses on the moral character of the agent. The focus is not on an isolated action or its result, but on the stable qualities of an individual or an institution. In a corporate context, this means that AI communication reflects more than just a technical strategy; it reflects the moral portrait of the company.

Digital transformation is changing the way a corporation "speaks" to its customers. While a brand's voice was previously shaped by the behavior of its managers, today it is increasingly encoded in algorithms. This raises a fundamental question: can an organization remain virtuous if its language is automated? Virtue ethics shifts the emphasis from technical expediency to the company's internal culture [10].

In 2025, Patagonia, a company known for its value-driven stance, implemented AI assistants in its customer services. However, they simultaneously committed to the principle of "human override" — mandatory human intervention for complex issues regarding environmental responsibility and product returns. The company communicated transparently

about where AI was being used, emphasizing that technology merely assists but does not replace the brand's moral position. This is an example of how corporate character manifests through the architecture of digital solutions.

Thus, within the framework of virtue ethics, AI becomes a test of organizational culture's maturity. It either amplifies a company's virtues or exposes their absence.

**Table 1. Manifestation of Ethical Virtues in Various AI Communication Models**

| Communication Model                 | Manifestation of Authenticity | Level of Transparency | Role of the Human        | Ethical Risk                      |
|-------------------------------------|-------------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| Full Automation                     | Low (Simulated empathy)       | Often a hidden bot    | Minimal                  | Dehumanization, «false sincerity» |
| Hybrid Model (AI + Human)           | Medium / High                 | Bot is identified     | Oversight and escalation | Coordination errors               |
| Human-Centric Model with AI Support | High                          | Full transparency     | Human makes the decision | Operational costs                 |

This table illustrates that virtue ethics is directly linked not to the mere fact of using AI, but to the architecture of its integration. An analysis of various AI communication models demonstrates that the level of ethicality is determined not by the algorithms themselves, but by the degree of integrated human oversight and procedural transparency. While full automation boosts operational efficiency, it creates risks of dehumanization and "simulated empathy." Conversely, hybrid and human-centric models preserve communicative authenticity, aligning with the principles of virtue ethics. Thus, the human — AI interaction architecture is the key factor in shaping a company's moral profile.

Aristotle viewed virtue as a formed habit of acting in accordance with reason and moral proportion. At the center of this was phronesis — practical wisdom, or the ability to act rightly within a specific context. In the digital era of 2026, the functional equivalent of this virtue is authenticity [11].

Authenticity signifies a congruence between stated values and actual AI practices. If a company declares a commitment to "customer care" but fully automates crisis situations without the possibility of human contact, a gap emerges between image and behavior. Mimicking care through boilerplate empathetic phrases does not indicate the presence of virtue, but rather its simulation.

In 2025, Starbucks expanded its use of AI personalization in its mobile app; however, it simultaneously issued a public commitment that complaints regarding service quality or discriminatory incidents would not be handled by bots. The company maintained a human channel for ethically sensitive situations. Such an approach demonstrates phronesis at an organizational level: an understanding of the boundaries of appropriate automation.

Therefore, the thesis is that using AI is not, in itself, a sign of unethical behavior. What is unethical is concealing its role or using technology to create an illusion of human care. The virtue of transparency thus becomes a prerequisite for digital authenticity.

Aristotle's doctrine of the Golden Mean asserts that moral excellence lies between two extremes. In the case of AI communications, these extremes are technophobia and technocracy [12].

The first extreme is the total rejection of automation. In today's digital landscape, this can lead to staff burnout, response delays, and a loss of competitiveness.

The second extreme is total automation, where humans are removed from the communication process entirely. This leads to the dehumanization of service and the severing of the emotional connection with the customer.

In 2025, Airbnb implemented a hybrid support model: standard inquiries are automated, but complex conflicts between guests and hosts are mandatorily escalated to human moderators. This balance allows the company to maintain efficiency without sacrificing empathy. It is a practical embodiment of the "Golden Mean."

One of the most significant theoretical and practical problems in AI-driven communication is the distribution of responsibility across the technological lifecycle. In traditional business communication, responsibility is clearly assigned to a specific employee or department. However, when communication is mediated by artificial intelligence systems, the process becomes fragmented across multiple professional roles.

In order to address the phenomenon of the "responsibility gap", it is necessary to conceptualize responsibility as a multi-level institutional structure rather than an individual obligation. Artificial intelligence systems are not autonomous moral agents; therefore, ethical accountability must remain embedded within organizational governance.

The lifecycle of an AI communication system typically consists of several key stages: design, development, deployment, and operational management. Each of these stages involves different stakeholders whose decisions directly influence the ethical outcomes of algorithmic communication.

The matrix illustrates that ethical responsibility cannot be isolated at a single point within the technological system. Instead, it must be distributed across organizational structures, forming a continuous chain of accountability.

Such an approach corresponds with contemporary international initiatives in Responsible AI governance, which emphasize the importance of embedding ethical constraints into system architecture during the early stages of development. By integrating responsibility mechanisms into technological design, organizations can prevent ethical failures before they occur rather than attempting to correct them retrospectively.

**Table 2. Presents a conceptual matrix of responsibility distribution for AI ethics within corporate communication systems**

| Stage of AI Lifecycle | Responsible Actors                   | Ethical Risks                                      | Responsibility Mechanisms                 |
|-----------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| System Design         | Corporate leadership, strategy teams | Strategic prioritization of efficiency over ethics | Ethical governance frameworks             |
| Algorithm Development | AI engineers, data scientists        | Algorithmic bias, opaque decision logic            | Ethics-by-design principles               |
| Implementation        | IT departments, management           | Lack of transparency for users                     | Disclosure and explainability policies    |
| Operational Use       | Customer support, HR departments     | Scripted empathy and depersonalization             | Human oversight and escalation mechanisms |

Another critical ethical challenge of AI-driven corporate communication is algorithmic bias, which arises when machine learning systems reproduce or amplify existing social inequalities embedded in training data.

Bias in automated communication can manifest in several forms:

1. Linguistic bias, when AI systems generate different tones or levels of politeness depending on user language patterns.
2. Socio-economic bias, when automated systems prioritize profitable customer segments.
3. Cultural bias, when training datasets reflect the norms of a limited geographic or social context.

Such distortions undermine the principle of fairness and create risks for corporate reputation. In the digital economy, trust represents one of the most valuable intangible assets of an organization. When customers perceive automated communication as discriminatory or manipulative, the long-term consequences extend beyond individual service failures and affect the entire institutional legitimacy of the enterprise.

Research in digital trust suggests that transparency is a key factor in mitigating these risks. Users are significantly more likely to accept automated communication if they are clearly informed that they are interacting with an AI system and if they retain the option to escalate their request to a human representative.

Therefore, ethical corporate communication in the AI era must adhere to three fundamental transparency principles:

1. Disclosure — the user must know when AI is involved.
2. Explainability — the organization must be able to explain the logic behind automated decisions.
3. Human fallback — a human representative must always be accessible for complex or emotionally sensitive situations.

These principles collectively form the foundation of what may be termed "digital communicative integrity".

The ethical dilemma between automation and human empathy cannot be resolved through complete rejection of artificial intelligence. Instead, contemporary research increasingly supports the concept of Augmented Intelligence.

Unlike the paradigm of full automation, Augmented Intelligence emphasizes human-centered technological support, where AI systems enhance human capabilities rather than replace them.

Within corporate communication, this approach can be implemented through a hybrid architecture consisting of three operational layers:

#### 1. Informational Layer

AI systems handle routine informational requests such as account balances, delivery tracking, or frequently asked questions. These interactions involve minimal emotional complexity and primarily require factual accuracy.

#### 2. Analytical Layer

Artificial intelligence assists employees in analyzing customer data, predicting potential problems, and suggesting communication strategies. However, final decisions remain under human control.

#### 3. Empathy Layer

Complex interactions involving emotional distress, conflict resolution, or negotiation must be handled by trained human professionals. In such cases, AI serves only as an auxiliary tool for information retrieval.

This layered architecture allows companies to maintain high operational efficiency while preserving the human dimension of professional communication.

From a philosophical perspective, the concept of Augmented Intelligence represents a modern reinterpretation of Aristotle's principle of the Golden Mean, balancing technological innovation with ethical moderation.

The long-term impact of AI-mediated communication extends beyond operational efficiency and enters the domain of organizational psychology and social capital formation.

When companies rely extensively on automated empathy scripts, employees may gradually lose opportunities to practice authentic emotional intelligence. Over time, this can lead to a phenomenon known as "empathy atrophy", where interpersonal communication skills deteriorate due to excessive technological mediation.

At the societal level, the widespread normalization of simulated empathy may produce broader cultural consequences. If individuals become accustomed to interacting with systems that mimic emotions without experiencing them, the distinction between genuine compassion and algorithmic imitation may become increasingly blurred.

Such developments raise fundamental questions regarding the future of human authenticity in digital economies. While technology can simulate emotional language with remarkable sophistication, it cannot replicate the ethical responsibility and moral reflection inherent to human interaction.

Consequently, the preservation of empathy as a professional competence should be considered not only an ethical imperative but also a strategic resource for sustainable organizational development.

Ultimately, ethical communication is not a choice between "human or machine," but the integration of both into a format of Augmented Intelligence. AI amplifies human capabilities, but the final moral decision remains a human responsibility [13].

**Table 3. The "Golden Mean" in AI Communication Management (According to Aristotle)**

| Extreme                              | Characteristics                    | Business Consequences                         | Ethical Evaluation            |
|--------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------|
| Technophobia                         | Rejection of automation            | Slowness, high costs, loss of competitiveness | Deficient rationality         |
| Technocracy                          | Total automation of communications | Erosion of trust, loss of empathy             | Excessiveness, dehumanization |
| Golden Mean (Augmented Intelligence) | AI amplifies human capability      | Balance between efficiency and humanity       | Moral temperance              |

The interpretation of automation through Aristotle's concept of the "Golden Mean" allows for the resolution of the binary opposition between technophobia and technocracy. Ethical expediency lies in moderation — utilizing AI as a tool to amplify human capabilities rather than replace them. Thus, the concept

of Augmented Intelligence emerges as a normative model for harmonizing business efficiency with moral responsibility.

## CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS AREA

To conclude the theoretical chapter, it is necessary to systematize the approaches discussed. This demonstrates the capacity for scientific generalization.

**Table 4. Comparative Analysis of Ethical Paradigms in AI Communications**

| Paradigm                  | Key Focus            | Primary Requirement for AI                        | Risk of Automation                            |
|---------------------------|----------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Deontology (Kant)         | Duty and rules       | Unconditional truthfulness and bot identification | Manipulation and violation of autonomous will |
| Utilitarianism (Mill)     | Common good          | Maximization of speed and quality for all         | Ignoring the minority, «digital isolation»    |
| Virtue Ethics (Aristotle) | Character and wisdom | Preservation of authenticity and empathy          | Loss of the brand's «human face»              |

The systematization of these paradigms reveals that each highlights a different dimension of the ethical problem in AI communications. Deontology emphasizes duty and truthfulness; utilitarianism focuses on consequences and the common good; and virtue ethics centers on organizational character and culture.

From Immanuel Kant's perspective, the key rule is that a bot must be identified and communication must be honest. A violation of this principle constitutes a manipulation of the customer's autonomy [7].

From John Stuart Mill's perspective, the primary criterion is the maximization of utility: speed, accessibility, and efficiency. However, the risk lies in ignoring the minority and the emergence of digital isolation.

**Table 5. Communication Levels according to Mill: "Lower" and "Higher" Pleasures**

| Request Type          | Level of Satisfaction | Is AI Suitable?     | Ethical Recommendation         |
|-----------------------|-----------------------|---------------------|--------------------------------|
| Balance check         | Lower                 | Yes, optimal        | Full automation is permissible |
| Plan/Tariff change    | Lower/Medium          | Yes, with oversight | Hybrid model is possible       |
| Conflict or complaint | Higher                | Partially           | Mandatory human involvement    |
| Crisis situation      | Higher                | No                  | Priority of human support      |

From Aristotle's position, the decisive question is one of character: does the brand maintain a human face, or does it transform into an impersonal system? The risk of automation is the loss of authenticity and practical wisdom (phronesis) [14].

Thus, no single paradigm is self-sufficient. Deontology provides the normative framework, utilitarianism offers strategic rationality, and virtue ethics ensures cultural depth. Only their synthesis allows for the formation of a comprehensive model for the ethical implementation of AI in corporate communications.

Applying the idea of "higher" and "lower" pleasures allows for a differentiation of automation's expediency based on the type of customer request. Routine operations

can be fully delegated to AI without significant moral loss, whereas conflict or crisis situations demand human participation. This approach ensures a balance between technological efficiency and the preservation of human dignity in business communications.

**Table 6. AI Communication Responsibility Matrix**

| AI Lifecycle Stage    | Responsible Agent          | Type of Responsibility | Potential Ethical Risk      |
|-----------------------|----------------------------|------------------------|-----------------------------|
| Algorithm Development | Engineers, Data Scientists | Professional           | Biased data                 |
| Implementation        | Management                 | Strategic              | Disproportionate automation |
| Operation             | Support Service            | Operational            | Delayed escalation          |
| Corporate Policy      | Top Management             | Moral and Legal        | «Blurred responsibility»    |

Source: [15].

The responsibility matrix demonstrates that ethical risks arise at all stages of the AI lifecycle — from development to operation. Particular attention should be paid to the phenomenon of "blurred responsibility," where algorithmic decisions complicate the identification of the subject of moral responsibility. Effective management requires a clear institutionalization of roles and ethical audit procedures.

Finally, the proposed "Empathy-First" normative model positions human emotional intelligence as the central element of ethical business communication. Within this model, artificial intelligence functions as a technological instrument that enhances analytical capacity and operational speed while preserving the primacy of human moral judgment.

In conclusion, the future of ethical corporate communication depends not on the rejection of artificial intelligence but on the institutionalization of ethical principles within technological design and organizational culture. Companies that successfully integrate empathy, transparency, and accountability into their digital infrastructures will be better positioned to maintain stakeholder trust in the emerging post-human communication environment of the global digital economy.

### Література:

1. Coeckelbergh, M. (2020). AI Ethics. MIT Press. Cambridge. USA. URL: <https://doi.org/10.7551/mitpress/12547.001.0001>
2. Deloitte. (2025). Digital Banking & Customer Experience Report 2025. URL: <https://www2.deloitte.com/insights>
3. European Union. (2024). Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). Official Journal of the European Union. vol. L. URL: <http://data.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>
4. Financial Times. (2025). AI Governance and Platform Accountability Reports. Financial Times. URL: <https://www.ft.com>
5. Floridi, L. et al. (2018). AI4People — An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. Minds and Machines. vol. 28 (4). P. 689—707. URL: <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>
6. IEEE. (2019). Ethically Aligned Design: A Vision for Prioritizing Human Well-being with Autonomous and

Intelligent Systems. 1st ed. IEEE. New York, USA. URL: [https://standards.ieee.org/ieee/White\\_Paper/10594/?utm\\_source=chatgpt.com](https://standards.ieee.org/ieee/White_Paper/10594/?utm_source=chatgpt.com)

7. Kant, I. (1998). Groundwork of the Metaphysics of Morals. Cambridge University Press. Cambridge, UK. (Original work published 1785). URL: <https://doi.org/10.1017/cbo9780511807800>

8. Microsoft. (2025). Responsible AI Report 2025. URL: <https://www.microsoft.com/ai/responsible-ai>

9. Mill, J. S. (2001). Utilitarianism. Batoche Books. Kitchener, ON. (Original work published 1863). URL: <https://socialsciences.mcmaster.ca/econ/ugcm/3ll3/mill/utilitarianism.pdf>

10. Akter, S. et al. (2025). Algorithmic bias in corporate communication. Journal of Business Research. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114782>

11. Coelckelbergh, M. (2025). AI Ethics (The MIT Press Essential Knowledge series). MIT Press. USA. URL: <https://mitpress.mit.edu/9780262538190/ai-ethics/>

12. Dignum, V. (2024). Responsible Artificial Intelligence: How to Develop and Use AI in a Responsible Way. Springer. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-30371-6>

13. Floridi, L. (2024). The Ethics of Artificial Intelligence: Principles, Challenges, and Opportunities. Oxford University Press. Oxford, UK. URL: <https://doi.org/10.1093/oso/9780198883098.001.0001>

14. Glikson, E. and Woolley, A. W. (2024). Human Trust in Artificial Intelligence: Review of Empirical Evidence and Implications for Leaders. Academy of Management Annals. URL: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/annals-2018.0057>

15. Vallor, S. (2025). Technology and the Virtues: A Philosophical Guide to a Future Worth Wanting. Oxford University Press. Oxford, UK. URL: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780190498511.001.0001>

#### References:

1. Coeckelbergh, M. (2020), AI Ethics, MIT Press, Cambridge, USA. <https://doi.org/10.7551/mitpress/12547.001.0001>

2. Deloitte (2025), "Digital Banking & Customer Experience Report 2025", [Online], Available at: <https://www2.deloitte.com/insights> (Accessed 17 Feb 2026).

3. European Union (2024), "Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act)", Official Journal of the European Union, [Online], vol. L. Available at: <http://data.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj> (Accessed 17 Feb 2026).

4. Financial Times (2025), "AI Governance and Platform Accountability Reports", Financial Times, [Online], Available at: <https://www.ft.com> (Accessed 17 Feb 2026).

5. Floridi, L. et al. (2018), "AI4People — An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations", Minds and Machines, [Online], vol. 28 (4), pp. 689—707. <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>

6. IEEE (2019), Ethically Aligned Design: A Vision for Prioritizing Human Well-being with Autonomous and Intelligent Systems, 1st ed., IEEE, New York, USA. [https://standards.ieee.org/ieee/White\\_Paper/10594/?utm\\_source=chatgpt.com](https://standards.ieee.org/ieee/White_Paper/10594/?utm_source=chatgpt.com)

/standards.ieee.org/ieee/White\_Paper/10594/?utm\_source=chatgpt.com

7. Kant, I. (1998), Groundwork of the Metaphysics of Morals, Cambridge University Press, Cambridge, UK. (Original work published 1785). <https://doi.org/10.1017/cbo9780511807800>

8. Microsoft (2025), "Responsible AI Report 2025", [Online], Available at: <https://www.microsoft.com/ai/responsible-ai> (Accessed 17 Feb 2026).

9. Mill, J. S. (2001), Utilitarianism, Batoche Books, Kitchener, ON. (Original work published 1863). Available at: <https://socialsciences.mcmaster.ca/econ/ugcm/3ll3/mill/utilitarianism.pdf> (Accessed 17 Feb 2026).

10. Akter, S. et al. (2025), "Algorithmic bias in corporate communication", Journal of Business Research, [Online]. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114782>

11. Coelckelbergh, M. (2025), AI Ethics (The MIT Press Essential Knowledge series), MIT Press, USA. Available at: <https://mitpress.mit.edu/9780262538190/ai-ethics/> (Accessed 17 Feb 2026).

12. Dignum, V. (2024), Responsible Artificial Intelligence: How to Develop and Use AI in a Responsible Way, Springer. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-30371-6>

13. Floridi, L. (2024), The Ethics of Artificial Intelligence: Principles, Challenges, and Opportunities, Oxford University Press, Oxford, UK. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198883098.001.0001>

14. Glikson, E. and Woolley, A. W. (2024), "Human Trust in Artificial Intelligence: Review of Empirical Evidence and Implications for Leaders", Academy of Management Annals, [Online]. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/annals.2018.0057>

15. Vallor, S. (2025), Technology and the Virtues: A Philosophical Guide to a Future Worth Wanting, Oxford University Press, Oxford, UK. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780190498511.001.0001>

Отримано редакцією журналу / Received: 09. 03.26

Професійно / Revised: 13. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

<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](mailto:economy_2008@ukr.net)

viber: +38 050 3820663



Я. М. Гринчишин,  
к. е. н., доцент кафедри фінансового менеджменту,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0628-4545>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.256

## БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОЇ ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ

Ya. Hrynchyshyn,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Financial Management,  
Ivan Franko National University of Lviv

### BUDGETING AS A TOOL FOR IMPLEMENTING THE MOTIVATIONAL FUNCTION OF MANAGEMENT

*Стаття присвячена аналізу бюджетування як інструменту реалізації мотиваційної функції управління на підприємстві. Проаналізовано фактори мотивації у бюджетному процесі, зокрема визначення цілей і завдань підприємства, формування центрів фінансової відповідальності, делегування повноважень та залучення працівників до складання бюджетів, що відповідає концепції партисипативного бюджетування. Враховуючи важливість залучення працівників до процесу формування бюджетів, обґрунтовано необхідність виокремлення партисипативної функції бюджетування. Особлива увага приділяється принципам, дотримання яких забезпечує ефективність системи бюджетування. До таких принципів віднесено прозорість, орієнтацію на результат, справедливість, індивідуалізацію, комплексність, гнучкість. Проведено порівняння традиційної та бюджетно орієнтованої систем мотивації. Критерії порівняння охоплюють роль і призначення системи мотивації, рівень залучення та повноважень працівників, способи досягнення цілей, оцінювання ефективності та мотиваційний вплив заробітної плати.*

*The article is devoted to the analysis of budgeting as a tool for implementing the motivational function of management at the enterprise. It is substantiated that budgeting ensures the consistency of strategic and operational decisions, rational use of resources and achievement of financial results, and the motivational function is a key element of the management system. The motivational factors in the budget process are analyzed, in particular, the definition of goals and objectives of the enterprise, the formation of financial responsibility centers, delegation of authority and the involvement of employees in budgeting, which corresponds to the concept of participatory budgeting. The consolidation of responsibility for the implementation of budget indicators forms a personalized connection between the result of activity and remuneration, which strengthens the interest of employees in achieving the established indicators. It was found that the participation of personnel in the formation of budgets increases their interest in achieving planned indicators, helps reduce conflicts between individual and corporate goals and forms a sense of responsibility for financial results. Given the importance of involving employees in the process of budgeting, the need to isolate the participatory function of budgeting is substantiated.*

*The essence of the budgeting system, its methods and tools are considered. Particular attention is paid to the principles, compliance with which ensures the effectiveness of the budgeting system. Such principles include transparency, result orientation, fairness, individualization, complexity, flexibility. A comparison of traditional and budget-oriented motivation systems revealed their fundamental difference. If the traditional model is focused mainly on the process and control of task performance, then the budget system is focused on achieving specific results and increasing*

**responsibility for financial indicators. The comparison criteria cover the role and purpose of the motivation system, the level of employee involvement and authority, methods of achieving goals, performance assessment and the motivational impact of wages.**

*Ключові слова: бюджетування, мотиваційна функція, центри фінансової відповідальності, делегування повноважень, партисипативне бюджетування, система мотивації, принципи мотивації.*

*Key words: budgeting, motivational function, financial responsibility centers, delegation of authority, participatory budgeting, motivation system, motivation principles.*

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

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростання конкуренції підприємства потребують ефективних інструментів управління, здатних забезпечити узгодженість стратегічних і оперативних рішень, раціональне використання ресурсів та досягнення позитивних фінансових результатів. Одним із таких інструментів виступає бюджетування як комплексна управлінська технологія, якій притаманні всі основні функції управління — планування, прогнозування, координація, аналіз, контроль і мотивація. Особливе місце в цій системі займає мотиваційна функція, оскільки саме вона забезпечує зацікавленість персоналу в досягненні запланованих показників та реалізації стратегічних цілей підприємства.

При впровадженні бюджетування основна увага зазвичай зосереджується на технічних аспектах, пов'язаних із виробництвом і реалізацією продукції, формуванням собівартості та фінансових результатів. Натомість питання управління персоналом часто залишаються поза належною увагою, хоча саме ставлення працівників і рівень їх залученості значною мірою визначають успішність функціонування системи бюджетування.

Низька ефективність впровадження бюджетування нерідко зумовлена неготовністю працівників до змін у межах їхніх зон відповідальності, розширення або перерозподілу прав та обов'язків. Відсутність належної мотивації, а також недостатнє інформування про цілі, завдання й технологію бюджетування можуть формувати у персоналу відчуття загрози стабільності та спричиняти опір нововведенням.

Отже, дослідження особливостей мотиваційної функції в умовах бюджетування є актуальним з огляду на необхідність підвищення ефективності управління підприємством, узгодження інтересів працівників і власників та забезпечення стійкого фінансового розвитку.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання щодо розкриття функцій бюджетування на підприємстві, в тому числі мотиваційної, досліджуються багатьма науковцями. Кальченко О., Однолько О., Грешко Р., Тирінов А., Дж. Шим, Дж. Сігел, Жовновач Р., Топило В., Петрук О., Войцехівська С., досліджуючи теоретичні аспекти системи бюджетування, визначають його сутність, завдання, етапи, принципи та функції. Динівська Й., Кес З. розглядають взаємозв'язки між плановими, організаційними, контрольними та мотивацій-

ними функціями управління та роль бюджетування у підтримці цих функцій.

Зайонц С., Федоришина Л., Яворська Е., Капліна А. розглядають питання мотивації працівників та її вплив на якість та ефективність роботи на підприємстві. Грушко В. І., Наконечна О. С., Чумаченко О. Г., трактує мотивацію, як вихідну функцію управління в умовах бюджетування, обґрунтовують принципи побудови ефективної системи стимулювання.

Янік В., Паздзьор М. розкривають принципи оплати праці працівників залежно від результатів, досягнутих окремими центрами відповідальності в умовах контролінгу. Кароліна Є., Кавка Т., Мбонігаба С. досліджують взаємозв'язок між партисипативним бюджетуванням і мотивацією працівників.

Попри велику кількість праць зарубіжних та вітчизняних науковців, присвячених питанню бюджетування на підприємствах, потребують поглибленого вивчення механізми і принципи реалізації мотиваційної функції.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в обґрунтуванні ролі мотиваційної функції в системі бюджетування підприємства, розкритті її змісту, принципів і механізмів реалізації, а також визначенні впливу мотиваційних інструментів на ефективність бюджетного процесу та досягнення стратегічних цілей підприємства.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Бюджетуванню, як управлінській технології, притаманні всі функції управління — планування, прогнозування, мотивація, координація, аналіз і контроль [1, с. 230]. Мотиваційна функція тісно пов'язана з іншими функціями, є ключовою в управлінні підприємствами і проявляється у всіх елементах та етапах бюджетування [2, с. 123].

Система мотивації при бюджетуванні — це система винагород, яка передбачає стимулювання співробітників за досягнення бюджетних показників або перевищення планових результатів. Це добре продуманий, раціональний та внутрішньо узгоджений набір інструментів, що використовуються в організації, за допомогою яких здійснюється вплив на працівників [3, с. 193]. Основним завданням такої системи є спонукання співробітників до дій, що ведуть до досягнення поставлених часткових завдань і кінцевих цілей компанії [4, с. 216].

Факторами системи мотивації в умовах бюджетування є визначення цілей і завдань, формування центрів фінансової відповідальності та делегування їм повно-

важень, участь працівників у бюджетуванні (рис. 1).

Процес бюджетування доцільно розпочинати тільки після чіткого формулювання стратегічних цілей і завдань підприємства, адже це забезпечує узгодженість усіх бюджетних рішень із загальною стратегією розвитку компанії та їхню спрямованість на досягнення запланованих результатів [5, с. 40]. Формування цілей складання бюджетів є першим етапом в організації бюджетування на підприємстві [6, с. 151]. Встановлення чітких, зрозумілих, справедливих та реально досяжних цілей при формуванні бюджетів заохочує менеджерів і працівників до виконання бюджетних завдань.

Бюджет трактується як кількісне вираження планів, цілей та завдань управління, що охоплює всі аспекти діяльності протягом визначеного періоду часу [7, с. 1]. В умовах бюджетування кожен бюджет є інструментом для досягнення стратегічних завдань підприємства, перетворюючи загальні цілі на конкретні, вимірювані фінансові показники (доходи, витрати, прибуток, ключові показники ефективності) для різних підрозділів.

Другим, після визначення цілей, елементом бюджетування, який забезпечує цілісність та ефективність цієї системи, є визначення центрів фінансової відповідальності і делегування їм повноважень. Бюджетування, як інструмент управління, передбачає делегування відповідальності працівникам за виконання запланованих показників [2, с. 132].

Розподіл підприємства на центри відповідальності є фундаментом для створення на підприємстві системи бюджетування. Організація управління підприємством за центрами відповідальності необхідна для того, щоб створити умови, при яких виробничі підрозділи і функціональні служби підприємства несли б відповідальність за результати своєї діяльності, і, насамперед, за виконання завдань щодо зниження собівартості за статтями витрат [8, с. 85].

Індивідуальна або колективна відповідальність за окремі частини бюджету означає прямий вплив виконання або невиконання бюджету на винагороди працівників. Система центрів, які створюються для управління певними частинами бюджету, включає центри витрат, доходів, прибутку.

Делегування відповідальності у бюджетуванні вимагає чітких правил, системи контролю (підсумковий, оперативний), обґрунтованого вибору підконтрольних показників та розуміння відповідальності за виконання або невиконання бюджету. Це означає, що в системі мотивації керівництва, середньої ланки та співробітників має бути відображена оцінка центрів відповідальності [4, с. 215].

Третім фактором мотиваційної функції управління в умовах бюджетування є залучення працівників відповідних центрів відповідальності до процесу формування бюджетів. Участь у процесі складання бюджетів формує відповідальне ставлення до ресурсів підприємства та посилює мотивацію персоналу через усвідомлення власного внеску в досягнення фінансових результатів. Така участь може зменшити потенційні конфлікти між індивідуальними цілями та цілями підприємства, що позитивно впливає на зростання продуктивності праці [9, с. 348].

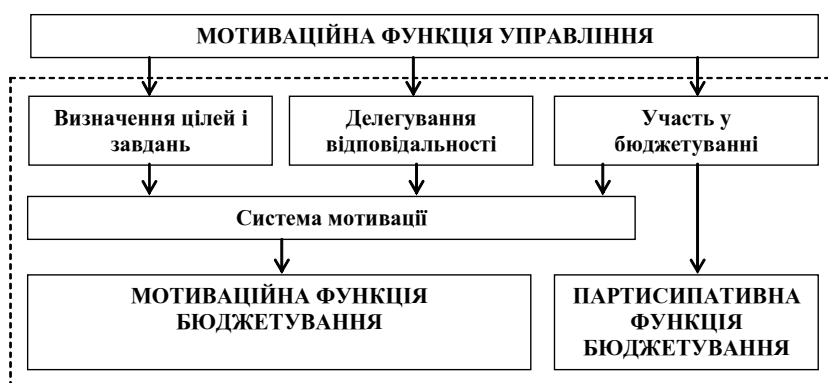


**Рис. 1. Трансформація мотиваційної функції управління в умовах бюджетування**

Джерело: сформовано автором.

Залучення менеджерів і співробітників є одним з найважливіших факторів удосконалення сучасного підходу до управління людським капіталом, оскільки дозволяє зосереджувати зусилля співробітників на ключових цілях і завданнях, формувати їх зацікавленість у покращенні результатів роботи [10, с. 28]. Однак, небезпека полягає в тому, що менеджери центрів відповідальності можуть навмисно встановлювати бюджетні цілі, які їм легко досягти. Вище керівництво має знати про це та запитувати керівників задовго до затвердження бюджетів [11, с. 64].

Важливість залучення працівників до процесу формування бюджетів дозволяє такий процес означити як окрему функцію бюджетування — партисипативну [12, с. 55].

Методи бюджетного мотивування, які можна використовувати для заохочення працівників, можна поділити на дві групи: матеріальні і нематеріальні [13, с. 617]. В процесі матеріальної мотивації використовують такі інструменти, як заробітна плата, премії, страхування працівників, надбавки, участь в прибутках, обладнання робочого місця тощо. Матеріальне стимулювання є важливим елементом ефективної системи бюджетування, якщо його правильно поєднати з іншими методами управління та мотивації персоналу, зокрема, з нематеріальними стимулами. Нематеріальні стимули включають публічне визнання, підвищення посади, професійний розвиток, можливість кар'єрного зростання, розширення повноважень, додаткові відпустки, гнучкий графік роботи.

На думку багатьох науковців, для того, щоб мотивація була ефективною, вона повинна формуватися на таких принципах: прозорість, орієнтація на результат, справедливість, індивідуалізація, комплексність, гнучкість (рис. 2).



**Рис. 2. Принципи мотивації в умовах бюджетування**

Джерело: сформовано автором.

Принцип прозорості означає, що механізм нарахування винагород повинен бути зрозумілим. Працівники повинні чітко розуміти, як формуються бюджети, які показники оцінюються при нарахуванні винагород і як їхні зусилля впливають на результат. Бюджети мають формуватися таким чином, щоб усі відповідальні за їх реалізацію працівники мали чітке уявлення про поставлені завдання і були вмотивованими до їх виконання [14]. Формули премій, надбавок та інших доплат мають бути простими, зафіксованими у внутрішніх положеннях і доступними для ознайомлення всім учасникам бюджетного процесу. Критерії оцінки діяльності працівників повинні бути єдиними для всіх членів організації [3, с. 194]. Прозора система мотивації знижує опір бюджетуванню, підвищує довіру до управлінських рішень і стимулює відповідальність за результат.

Орієнтація на результат у бюджетуванні передбачає, що мотивація має бути спрямована на досягнення конкретних цілей підприємства. Забезпечуючи ефективний зв'язок оперативного управління зі стратегією, взаємопов'язана система бюджетів відображає націленість організації на результат [15, с. 86].

Показники мотивації повинні бути пов'язані з виконанням планових фінансових і нефінансових показників (доходи, витрати, рентабельність, продуктивність). Повинен здійснюватися постійний контроль керівного персоналу за тим, щоб інтереси структурних підрозділів не конфліктували з інтересами суб'єкта господарювання [14].

Справедливість системи мотивації у бюджетуванні означає, що винагорода відповідає зусиллям працівників, їх відповідальності та реальному внеску у виконання бюджету. Справедлива система мотивації враховує рівень відповідальності та складність завдань, диференціює винагороду залежно від досягнутих результатів, уникає "зрівнялівки", яка демотивує продуктивних працівників. Величина, характер і напрям мотиваційного впливу на кожну категорію персоналу повинен визначатися на основі проведеної комплексної та об'єктивної оцінки результатів праці [16, с. 92].

Справедливість системи мотивації у бюджетуванні формує довіру до бюджетного процесу, знижує конфліктність, підвищує відповідальність і сприяє стійкій зацікавленості працівників у досягненні бюджетних цілей підприємства.

Індивідуалізація системи мотивації у бюджетуванні означає адаптацію мотиваційних інструментів до ролі, функцій і реального внеску конкретного працівника або центру відповідальності в процес формування та виконання бюджету. Вона підвищує адресність стимулювання й робить мотивацію більш результативною. Принцип індивідуалізації передбачає вивчення потреб і очікувань кожного співробітника окремо, включаючи його освіту, кваліфікацію, стаж роботи і досвід [3, с. 194; 17, с. 88; 18].

Індивідуалізація системи мотивації у бюджетуванні підвищує точність стимулювання, справедливість оцінювання результатів та відповідальність працівників за виконання бюджетних показників, сприяючи досягненню загальних фінансових цілей підприємства.

Комплексність системи мотивації у бюджетуванні стосується необхідності побудови в компанії системи

логічно узгоджених і взаємопідтримуючих мотиваційних засобів, здатних одночасно впливати на працівника [17, с. 88]. Принцип комплексності передбачає використання якомога ширшого спектру різномірних та поступових стимулів, які впливають на психологічне та матеріальне благополуччя працівників [3, с. 194].

Комплексність означає поєднання різних форм, методів і рівнів стимулювання, які охоплюють усі етапи бюджетного процесу та всі категорії персоналу. Комплексна система мотивації у бюджетуванні забезпечує цілісне стимулювання працівників на всіх рівнях управління, підвищує ефективність бюджетного процесу, знижує опір змінам та сприяє досягненню стратегічних і фінансових цілей підприємства.

Побудова системи мотивації, адекватної потребам та можливостям роботодавця, одночасно задовольняючи очікування співробітників, є досить складним завданням. Труднощі виникають через постійні зміни середовища підприємства та його середовища [3, с. 201]. Система мотивації має бути чутливою до умов усередині організації та за її межами, тобто повинна мати здатність гнучкого й адекватного реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх для організації умов різного роду [18, с. 18].

Гнучкість системи мотивації у бюджетуванні — це здатність мотиваційних механізмів своєчасно адаптуватися до змін внутрішніх і зовнішніх умов, не втрачаючи зв'язку з бюджетними цілями підприємства. Гнучка система мотивації забезпечує стійкість бюджетного процесу в умовах нестабільності та невизначеності, підтримує зацікавленість працівників у досягненні результатів та знижує демотиваційний ефект від зовнішніх і внутрішніх негативних чинників.

Одним із інструментів менеджменту, який здатний адекватно і своєчасно реагувати на зміни як в економіці в цілому, так і на самому підприємстві, є контролінг [19, с. 19]. Контролінг, як засіб ефективного управління, передбачає не тільки спостереження за факторами зовнішнього середовища (процесами, що відбуваються на ринках збуту, закупівель, робочої сили і капіталів) і відповідну на них реакцію та управління внутрішніми процесами, які здійснюються безпосередньо на підприємстві, а також і здатність керівництва передбачити наперед динаміку зовнішнього середовища і заздалегідь розробити певну програму заходів, яка дозволить уникнути негативних наслідків або вчасно зреагувати на нові можливості для розвитку підприємства [20]. Бюджетування є одним із ключових інструментів контролінгу, оскільки забезпечує системний зв'язок між плануванням, обліком, аналізом і контролем діяльності підприємства. Яворська Е., досліджуючи бюджетування, порівнює традиційну систему мотивації і систему мотивації в умовах контролінгу [17, с. 87]. Таке порівняння є доцільним і для бюджетування, як інструменту оперативного контролінгу (табл. 1).

Порівняння свідчить про принципову відмінність підходів. Традиційна система мотивації орієнтована на процес і контроль виконання завдань, тоді як система на основі бюджетування — на результат і досягнення цілей.

У традиційній моделі працівник виступає виконавцем, цілі визначаються керівництвом, домінує жорстка субординація, а способи дій регламентовані. Оцінювання здійснюється за витратами праці (час, зусилля, на-

Таблиця 1. Порівняння традиційної системи мотивації та системи на основі бюджетування

| Критерії порівняння                   | Традиційна система мотивації                                                                              | Система мотивації на основі бюджетування                                                                          |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Роль системи мотивації                | стимулювання співробітників до ефективного виконання завдань                                              | мотивація співробітників на досягнення                                                                            |
| Призначення системи мотивації         | досягнення цілей компанії                                                                                 | досягнення цілей, які є вигідними як для компанії, так і для співробітника                                        |
| Залучення співробітників              | нерефлексивне досягнення цілей                                                                            | активність у постановці цілей                                                                                     |
| Спосіб досягнення цілей               | жорстка виконавча субординація                                                                            | прагнення досягти згоди в результаті обговорення та компромісу                                                    |
| Обсяг прав працівника                 | задані засоби і способи дій                                                                               | самостійний вибір засобів і способів дій                                                                          |
| Оцінка ефективності системи мотивації | оцінка зусиль/часу/навичок співробітника                                                                  | оцінка результатів роботи: ступінь досягнення цілей компанії, рівень задоволеності працівників або їх відсутність |
| Мотиваційний вплив заробітної плати   | винагорода з низькою змінною складовою, заохочувальні премії, недостатньо пов'язані з результатами роботи | винагорода з високою можливістю зміни                                                                             |

Джерело: сформовано на основі [17].

вички), а заробітна плата має низьку змінну складову, що послаблює зв'язок між результатом і винагородою. Це створює ризик формалізму та низької ініціативності.

Натомість бюджетна система формує працівника як співучасника досягнення цілей. Вона передбачає участь у постановці цілей, децентралізацію управління, узгодження рішень через обговорення та компроміс. Працівник отримує більшу автономію у виборі способів дій і відповідальність за фінансовий результат та ефективність використання ресурсів. Оцінка базується на досягненні бюджетних показників і ключових показників ефективності, що забезпечує прямий причинно-наслідковий зв'язок між результатом і винагородою.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що бюджетування є не лише інструментом планування та контролю, а й дієвим механізмом реалізації мотиваційної функції управління. Доведено, що ефективність бюджетного процесу безпосередньо залежить від чіткості формулювання стратегічних цілей, правильного визначення центрів фінансової відповідальності та обґрунтованого делегування повноважень. Закріплення відповідальності за виконання бюджетних показників формує персоніфікований зв'язок між результатом діяльності та винагородою, що підсилює зацікавленість працівників у досягненні встановлених показників. Обґрунтовано значення партисипативного підходу до бюджетування, який передбачає залучення працівників до процесу формування бюджетів. Така участь сприяє підвищенню відповідальності, зменшенню опору змінам та гармонізації індивідуальних і корпоративних цілей.

Побудова результативної системи мотивації має ґрунтуватися на принципах прозорості, орієнтації на результат, справедливості, індивідуалізації, комплексності та гнучкості, що забезпечує її адаптивність до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Порівняльний аналіз традиційної системи мотивації та системи на основі бюджетування дозволив зробити висновок про їх концептуальну відмінність. Якщо традиційна модель орієнтована переважно на процес і контроль виконання завдань, то бюджетна система — на досягнення конкретних результатів і підвищення відповідальності за фінансові показники.

Актуальним у перспективі є дослідження впливу цифровізації управлінських процесів на трансформацію мотиваційних механізмів і підвищення прозорості бюджетного контролю.

## Література:

1. Кальченко О., Однолько О. Бюджетування як інструмент фінансового планування на підприємстві. Проблеми і перспективи економіки та управління. № 1 (17). 2019. С. 228—234.
2. Dynowska J., Kes Z. Identyfikacja etapow procesu budzetowania w aspekcie funkcji zarzadzania. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wroclawiu. 2011. Nr 123. S. 122-133.
3. Zajac S. Wplyw motywowania pracownikow na jakosc i efektywnosc pracy w przedsieborstwie. Prace Naukowe Dydaktyczne PWSZ im. Stanislaw Pignonia. 2014. Nr 67. S. 185—202.
4. Janik W., Pazdzior M. Rachunkowosc zarzadcza i controlling. Lublin: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, 2010. 235 s.
5. Грешко Р. І. Організація процесу бюджетування на підприємстві. Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління. Від відновлення до зростання: матеріали міжнар. форуму EFBM 3.0, 21—24 трав. 2024, Київ. 2024. С. 40—42.
6. Тирінов А. В. Організація бюджетування на підприємстві як частина управлінського обліку. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2019. № 34. С. 149—152.
7. Shim J. K., Siegel J. G. Budgeting Basics and Beyond. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. 2005. 414 p.
8. Жовновач Р. І. Постановка системи бюджетування на підприємстві. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. Кіровоград: КНТУ, 2006. Вип. 9. С. 83—90.
9. Carolina Y. Participative Budgeting, Employee Motivation and Budgetary Slack in Private Sector in Indonesia. Jurnal ASET (Akuntansi Riset). 2020. No. 12 (2). P. 346-356.
10. Kawka T. Zaangazowanie i partycypacja finansowa — fundamenty kształtowania wysokiej motywacji pracownikow we wspolczesnej przestrzeni organizacyjnej. Edukacja Ekonomistow i Menedzeryw. 2017. Nr 1 (43). S. 27—39.
11. Celestin M. Planning, Budgeting and Budgetary Control Techniques and Essentials. 1st ed. International Journal of Scientific Advances (IJSCIA) Publishing, 2021. 135 p. URL: <https://www.ijscia.com/wp-content/>

uploads/2021/07/BOOK-JULY21.pdf (дата звернення: 16.02.2026).

12. Гринчишин Я. М., Пилат М. В. Бюджетування як напрям удосконалення системи управління діяльністю сучасних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 2. С. 53—59.

13. Грушко В. І., Наконечна О. С., Чумаченко О. Г. Національні фінанси: підручник. Київ: ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК", 2017. 660 с.

14. Войцехівська С. І. Теоретичні засади ефективного бюджетування на підприємствах. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/view/4863/4803> (дата звернення: 16.02.2026).

15. Топило В., Петрук О. Формування індивідуальної моделі бюджетування на підприємствах. Облік і фінанси. 2021. № 2 (92). С. 85—94.

16. Федоришина Л. М. Мотивація праці: підходи до трактування. Сталій розвиток економіки. 2015. № 2 (35). С. 90—95.

17. Jaworska E. Znaczenie systemow motywacyjnych w zarzadzaniu przedsiebiorstwem. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wroclawiu. 2009. Nr 58. S. 85—92.

18. Капліна А. І. Алгоритм розробки та застосування системи мотивації на підприємствах аграрної галузі. Ефективна економіка. 2023. № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1448/1458> (дата звернення: 16.02.2026).

19. Жовновач Р. І., Чередніченко М. Г. Система контролінгу у забезпеченні стабільного розвитку підприємств реального сектору економіки. Ефективна економіка. 2017. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6201> (дата звернення: 16.02.2026).

20. Добровольська О. В. Контролінг як засіб створення довгострокових конкурентних переваг на підприємстві. Ефективна економіка. 2010. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=111> (дата звернення: 16.02.2026).

#### References:

1. Kalchenko, O. and Odnolko, Ya. (2019), "Budgeting as a tool for financial planning at the enterprise", Problems and prospects of economics and management, vol. 1 (17), pp. 228—234.

2. Dynowska, J. and Kes, Z. (2011), "Identification of the stages of the budgeting process in the context of management functions", Research Papers of Wroclaw University of Economics and Business, vol. 123, pp. 122—133.

3. Zajac, S. (2014), "Impact of motivation of workers on quality and efficiency of work in a company", Scientific and Didactic Works of Stanislaw Pigon SHVS, vol. 67, pp. 185—202.

4. Janik, W. and Pazdzior, M. (2010). Management accounting and controlling, Lublin University of Technology, Lublin, Poland.

5. Greshko, R.I. (2024), "Organization of the budgeting process at the enterprise", Materialy XVII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Global trends in the financial system of Ukraine and prospects for its development], Taras Shevchenko National University, Kyiv, Ukraine, pp. 40—42.

6. Tyrinov, A.V. (2019), "Budgeting organization at the enterprise as the part of management accounting",

Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences, vol. 34, pp. 149—152.

7. Shim, J.K. and Siegel, J.G. (2005), Budgeting Basics and Beyond, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, USA.

8. Zhovnovach, R.I. (2006), "Setting up a budgeting system at the enterprise", Scientific Bulletin of Kirovohrad National Technical University. Economic Sciences, vol. 9, pp. 83—90.

9. Carolina, Y. (2020), "Participative Budgeting, Employee Motivation and Budgetary Slack in Private Sector in Indonesia", Jurnal ASET (Akuntansi Riset), vol. 12 (2), pp. 346—356.

10. Kawka, T. (2017), "Commitment and Financial Participation — Foundation of Developing High Motivation of Employees within an Organisation", Education of Economists and Managers. vol. 1 (43), pp. 27—39.

11. Celestin, M. (2021), "Planning, Budgeting and Budgetary Control Techniques and Essentials", International Journal of Scientific Advances (IJSCIA) Publishing, available at: <https://www.ijscia.com/wp-content/uploads/2021/07/BOOK-JULY21.pdf> (Accessed 16 February 2026).

12. Hrynchyshyn, Ya.M. and Pylat, M.V. (2023), "Budgeting as a direction of improving the management system of modern enterprises", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 2, pp. 53—59.

13. Grushko, V.I., Nakonechna, O.S. and Chumachenko, O.G. (2017), Natsional'ni finansy [National Finance], "KROK" University, Kyiv, Ukraine.

14. Voitsekhivska, S. (2024), "Theoretical establishments of effective budgeting in enterprise", Economy and society, vol. 68, available at: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/view/4863/4803> (Accessed 16 February 2026).

15. Topylo, V. and Petruk, O. (2021), "Formation of Individual Budgeting Model at the Enterprises", Oblik v finansy, vol. 2 (92), pp. 85—94.

16. Fedoryshyna, L.M. (2015), "Motivation of labor: approaches to interpretation", Sustainable Development of Economy, vol. 2 (35), pp. 90—95.

17. Jaworska, E. (2009), "The meaning of motivation systems in enterprise management", Research Papers of Wroclaw University of Economics and Business, vol. 58, pp. 85—92.

18. Kaplina, A.I. (2023), "Algorithm for the development and application of a motivation system at agricultural enterprises", Efektyvna ekonomika, vol. 4, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1448/1458> (Accessed 16 February 2026).

19. Zhovnovach, R.I. and Cherednichenko, M.G. (2017), "The system of controlling in assuring stable development of enterprises of the real sector of economy", Efektyvna ekonomika, vol. 9, available at: <http://www.economy-nayka.com.ua/?op=1&z=6201> (Accessed 16 February 2026).

20. Dobrovolska, O.V. (2010), "Controlling as a means of creating long-term competitive advantages in an enterprise", Efektyvna ekonomika, vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=111> (Accessed 16 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 10. 03.26

Процеженовано / Revised: 14. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

О. М. Савицька,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу та логістики,  
Факультет менеджменту та маркетингу,  
Національний технічний університет України  
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського", м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1053-209X>

О. А. Лютенко,  
аспірант кафедри міжнародного бізнесу та логістики, Факультет менеджменту та маркетингу,  
Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут  
імені Ігоря Сікорського", м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-3992-3632>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.262

# СТРАТЕГІЧНЕ ІНВЕСТИВАННЯ В ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВ АВІАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ, ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ТА ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

О. Savytska,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Business  
and Logistics, Faculty of Management and Marketing, National Technical University  
of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnical Institute", Kyiv, Ukraine  
О. Liutenko,  
PhD candidate of the Department of International Business and Logistics,  
Faculty of Management and Marketing, National Technical University of Ukraine  
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnical Institute", Kyiv, Ukraine

STRATEGIC INVESTMENT IN INTELLECTUAL CAPITAL OF AVIATION INDUSTRY  
ENTERPRISES BASED ON THE CONCEPTS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT,  
FINANCIAL-ECONOMIC AND ENVIRONMENTAL SECURITY

*У статті досліджено роль інтелектуального капіталу в забезпеченні сталого розвитку підприємств в умовах цифровізації та глобальної конкуренції. Метою роботи є уточнення змісту інтелектуального капіталу та узагальнення підходів до його розвитку як стратегічного ресурсу, що підтримує конкурентоспроможність і відповідальне виробництво. Обґрунтовано, що, інтегруючи людський, структурний і клієнтський компоненти, інтелектуальний капітал стає ключовим чинником створення довгострокової цінності та адаптації до сучасних викликів. Показано взаємозв'язок між цілями сталого розвитку і принципами відповідального виробництва, які неможливо реалізувати без ефективного управління знаннями та інноваціями, а також стратегічного інвестування у розвиток компетенцій, організаційного навчання та підтримки інженерної творчості персоналу підприємства. На прикладах провідних компаній проілюстровано, як цифрові технології каталізують екологічну ефективність і розвиток інтелектуального потенціалу, допомагаючи швидше впроваджувати енергоощадні рішення, оптимізувати процеси та відстежувати екологічні показники. У фокусі — авіаційні підприємства, де поєднання R&D, цифрових інструментів (аналітика даних,*

автоматизація, цифрові двійники) та культури навчання прискорює перехід до відповідального виробництва і підтримує декарбонізаційні ініціативи в контексті необхідності стратегічного інвестування в їх інтелектуальний капітал. Окремо акцентовано, що інвестування в інтелектуальний капітал підсилює фінансово-економічну та екологічну безпеку підприємства через підвищення стійкості, прозорості управлінських рішень і зниження технологічних та регуляторних ризиків. Результати можуть слугувати основою для практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління інтелектуальним капіталом як стратегічної умови переходу до сталого розвитку, зокрема через пріоритезацію інвестицій у знання, компетенції та інноваційні програми. Також запропоновано підхід до формування системи показників оцінювання впливу інтелектуального капіталу на сталий розвиток і наголошено на доцільності інтеграції такого управління у стратегію та систему менеджменту підприємства для підвищення результативності бізнесу.

*The article explores the role of intellectual capital in ensuring the sustainable development of enterprises under digitalization and global competition. The purpose of the study is to clarify the substance of intellectual capital and to generalize approaches to its development as a strategic resource that supports competitiveness and responsible production. It is substantiated that, by integrating human, structural, and customer components, intellectual capital becomes a key factor in creating long-term value and adapting to contemporary challenges. The relationship between the sustainable development goals and the principles of responsible production is demonstrated; these goals and principles cannot be implemented without effective knowledge and innovation management, as well as strategic investment in competence development, organizational learning, and support for engineering creativity of the enterprise personnel. Using examples of leading companies, the paper illustrates how digital technologies catalyze environmental efficiency and the development of intellectual potential by enabling faster adoption of energy-saving solutions, process optimization, and monitoring of environmental indicators. The focus is on aviation enterprises, where the combination of R&D, digital tools (data analytics, automation, digital twins), and a learning culture accelerates the transition to responsible production and supports decarbonization initiatives in the context of the need for strategic investment in their intellectual capital. Special emphasis is placed on the fact that investing in intellectual capital strengthens an enterprise's financial and economic as well as environmental security through greater resilience, increased transparency of managerial decisions, and the reduction of technological and regulatory risks. The results can serve as a basis for practical recommendations on improving intellectual capital management as a strategic condition for the transition to sustainable development, in particular through prioritizing investments in knowledge, competencies, and innovation programs. In addition, an approach is proposed for forming a system of indicators to assess the impact of intellectual capital on sustainable development, and the expediency of integrating such management into the enterprise's strategy and management system to enhance performance is emphasized.*

*Ключові слова: інтелектуальний капітал, сталий розвиток, цифрові технології, людський капітал, структурний капітал, клієнтський капітал, інвестування, фінансово-економічна безпека, екологічна безпека.*

*Key words: intellectual capital, sustainable development, digital technologies, human capital, structural capital, customer capital, investment, financial and economic security, environmental security.*

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

У сучасних умовах глобальної конкуренції та швидкої цифрової трансформації підприємства стикаються з подвійним викликом: необхідністю забезпечення сталого розвитку та потребою у підвищенні ефективності управління власними інтелектуальними ресурсами. Традиційні моделі економічного зростання, що ґрунтуються на інтенсивному використанні природних і матеріальних ресурсів, дедалі частіше демонструють свою обмеженість і суперечність стратегічним пріоритетам людства, зокрема Цілям сталого розвитку, проголошеним ООН. Водночас саме інтелектуальний капітал — у його людському, структурному та клієнтському вимірах — стає тим активом, що забезпечує не лише адаптацію підприємства до нових реалій, а й формує основу для

інноваційних рішень, орієнтованих на довгострокову стійкість.

Актуальність дослідження посилюється ще й тим, що у вітчизняній економіці спостерігається розрив між задекларованими принципами сталості та практичними механізмами їх імплементації. Багато компаній, декларуючи прихильність до екологічних чи соціальних цілей, фактично не інтегрують їх у власну систему управління знаннями, процесами та відносинами з клієнтами і громадами. У результаті виникає ризик формування "поверхневих стратегій", які не підкріплені реальними інноваційними змінами та не сприяють розвитку інтелектуального потенціалу підприємств.

Отже, наукова проблема полягає у пошуку таких підходів до управління інтелектуальним капіталом, які б одночасно підтримували екологічні, соціальні та економічні орієнтири сталого розвитку. Практична ж задача полягає у створенні дієвих цифрових інструментів і



управлінських моделей, що нададуть змогу підприємствам перетворити інтелектуальний капітал із прихованого ресурсу на активний чинник забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкості.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасний науковий дискурс сходиться на тому, що інтелектуальний капітал (людський, структурний і клієнтський) є не лише визначальним чинником інноваційної активності підприємств, а й механізмом досягнення цілей сталого розвитку — від екологічної ефективності до соціальної інклюзії та довгострокової економічної стійкості. Систематичний огляд [1] показує, що інтелектуальний капітал посилює здатність компаній формувати сталу бізнес модель через узгодження знань, компетенцій і організаційних процедур із логікою цілей сталого розвитку ООН; саме інтегровані практики управління знаннями перетворюють інтелектуальний капітал із "пасивної" нематеріальної складової на активний драйвер стійкої цінності та підприємницької орієнтації. Таким чином, у фокусі перебуває не арифметична сума компонентів інтелектуального капіталу, а їхня синергія: людський капітал продукує ідеї, структурний капітал — закріплює процеси та технології, клієнтський — забезпечує довіру, допомагає у створенні цінності та розширенні ринку.

Емпіричний вимір цієї взаємодії підтверджується дослідженням [2] авторів Zhang та Wang, де на панельних даних виробничих компаній показано пряму позитивну залежність між інвестиціями в інтелектуальний капітал і результатами сталого розвитку. Важливо, що роль "містка" виконує довіра інвесторів: сильний інтелектуальний капітал підвищує очікування щодо спроможності компанії реалізувати довгострокову стратегію, що, своєю чергою, стимулює інвестиції у сталі практики — енерго-ефективні технології, екологічні інновації, розвиток людського капіталу. Отже, інтелектуальний капітал проявляється як каталізатор фінансово-поведінкових ефектів, які розмикають "порочне коло" короткотерміновості на користь стійких інвестиційних горизонтів.

Паралельно зростає значення цифровізації як підсилювача інтелектуального капіталу у площині сталості. Bartolini, Lamboglia та Lardo демонструють, що цифрові платформи, аналітика даних, відкриті комунікаційні канали та нові формати розкриття інтелектуального капіталу (IC disclosure) підвищують прозорість і залучення стейкхолдерів, розширюють межі організації до рівня "екосистеми" та прискорюють циркуляцію знань для зеленої трансформації [3]. Водночас цифровий зсув ставить вимоги до оновлення управлінських практик: захист даних, стандартизація показників інтелектуального капіталу, компетенції персоналу в роботі з даними, а також узгодження нефінансового звітування з цілями сталого розвитку. У такій логіці структурний капітал дедалі частіше репрезентується даними, алгоритмами, процесними архітектурами та цифровими близнюками, що пришвидшують навчання в організації.

Концептуально значущим є підхід "сталий інтелектуальний капітал", запропонований у праці [4], де підкреслюється необхідність екологізації і соціалізації знань та інновацій. Йдеться не лише про green-технології, а про вбудовування у культуру та компетенції норм

екологічної відповідальності, безпеки, етичної взаємодії з громадами й клієнтами. Включення "зелених" компетенцій і практик корпоративної соціальної відповідальності — CSR (Corporate Social Responsibility), у портфель інтелектуального капіталу формує наступний ланцюг: інтелектуальні активи запускають сталі ініціативи, а ті, у відповідь, підвищують нематеріальну вартість і конкурентоспроможність підприємства.

Дослідження Safarova акцентують увагу на контексті економік, що трансформуються: брак вимірних інструментів інтелектуального капіталу, фрагментарні інвестиції у знання та інституційні прогалини блокують його перетворення на стійку глобальну конкурентну перевагу [5]. Автор [5] пропонує комплекс рішень: посилення освітньо-інноваційних систем, цільове інвестування в людський і структурний капітал, узгодження політик талант-менеджменту з цілями сталого розвитку та розвиток стандартів нефінансової звітності для вимірності інтелектуального капіталу. Для українських підприємств це означає потребу у подвійній інтеграції: і у внутрішні процеси управління знаннями, і у зовнішні — ринкові та інституційні — механізми підтримки сталого розвитку.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є комплексне дослідження концепції сталого розвитку та її практичного втілення через моделі відповідального виробництва у сучасних підприємствах, а також визначення ролі інтелектуального капіталу як ключового ресурсу забезпечення цього процесу. Дослідження спрямоване на аналіз сутності сталого розвитку, нормативно-правових засад його реалізації на міжнародному та національному рівнях, а також прикладів компаній, які успішно інтегрували принципи сталості у власну діяльність. Особливу увагу приділено розкриттю того, як людський, структурний та клієнтський капітал підприємств виступають інструментами досягнення екологічних, соціальних та економічних цілей сталого розвитку.

Стаття має завдання продемонструвати, що впровадження відповідального виробництва не є лише даниною глобальним трендам, а формується як стратегічний вибір підприємств, здатний забезпечити їхню конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Відтак, головним завданням є формування практичних рекомендацій щодо ефективного поєднання інтелектуального капіталу та принципів сталого розвитку для досягнення балансу між економічними результатами, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Формування концепції сталого розвитку має тривалу історію, яка відображає поступове усвідомлення людством меж економічного зростання та необхідності гармонізації відносин суспільства і природи. Ще у 1972 році у доповіді Римського клубу "Межі зростання" вперше чітко прозвучала теза про неможливість безконтрольного використання природних ресурсів. Подальші конференції ООН стали етапами еволюції підходів до глобальної екологічної та соціально-економічної політики, зак-

**Таблиця 1. Історія становлення концепції сталого розвитку**

| Рік  | Подія                                                                                       | Основний зміст                                                                         |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1972 | Доповідь Римського клубу «Межі зростання»; Конференція ООН «Людина і навколишнє середовище» | Вперше проголошено обмеженість ресурсів планети та потребу у новій моделі розвитку     |
| 1987 | Доповідь «Наше спільне майбутнє» на 42-й сесії ООН                                          | Запроваджено термін «sustainable development» (сталий розвиток) як глобальна стратегія |
| 1992 | Конференція ООН з проблем довкілля і розвитку (Ріо-де-Жанейро)                              | Прийнято «Порядок денний на XXI століття» та принципи Ріо-Жанейро                      |
| 2002 | Всесвітній саміт зі сталого розвитку (Йоганнесбург)                                         | Оцінка досягнень і визначення нових викликів у сфері довкілля та соціальної політики   |
| 2012 | Конференція ООН «Ріо+20» (Ріо-де-Жанейро)                                                   | Підготовка до прийняття Цілей сталого розвитку, посилення акценту на зеленій економіці |

Джерело: сформовано на основі [6].

лави підґрунтя для формування Порядку денного у сфері сталого розвитку до 2030 року. Узагальнена хронологія ключових подій представлена у табл. 1.

Узагальнюючи вище зазначене (табл. 1), саме послідовність цих рішень створила основу для ухвалення у 2015 році 17 глобальних Цілей сталого розвитку (ЦСР), які визначають сучасні пріоритети людства. Того ж року міжнародна спільнота прийняла Паризьку угоду, спрямовану на протидію зміні клімату та досягнення низьковуглецевої економіки. Україна приєдналася до цих процесів, ратифікувавши Паризьку угоду у 2016 році.

Серед іншого, до Глобальних цілей сталого розвитку належать [7]: світ без бідності; світ без голоду; хороше здоров'я; якісна освіта; чиста вода і санітарія; відновлювана і недорога енергія; інновації і хороша інфраструктура; екологічно чисті міста і спільноти; відповідальне використання ресурсів; протидія зміні клімату; безпечне використання океанів; безпечне використання землі тощо.

Подальший розвиток нормативної бази України відбувався через адаптацію Глобальних цілей сталого розвитку до національних умов. У 2019 році Указом Президента України "Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року" №722/2019 від 30.09.2019 р. було затверджено національні орієнтири, які враховують специфіку економічного та соціального розвитку нашої держави [8]. А у 2024 році Розпорядженням Кабінету Міністрів України "Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку" від 18.10.2024 р. № 1015-р було ухвалено відповідний документ, що відображає європейський курс України, враховуючи прийняті Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку (ESRS) та їх інтеграцію з міжнародними стандартами фінансової звітності — МСФЗ (IFRS) [9].

Таким чином, у нормативно-правовому полі формується комплексна система орієнтирів — від глобального рівня до національної деталізації. Для підприємств це означає необхідність включення принципів сталості у стратегії управління, зокрема через розвиток і використання інтелектуального капіталу як ресурсу досягнення Цілей сталого розвитку.

Концепція сталого розвитку ґрунтується на трьох взаємопов'язаних вимірах [10]: екологічний вимір — збереження біосфери, скорочення викидів, запобігання деградації екосистем та впровадження "зелених" тех-

нологій; соціальний вимір — забезпечення соціальної справедливості, рівного доступу до благ, захист прав людини та культурного розмаїття; економічний вимір — стабільне економічне зростання, орієнтоване на ефективне використання ресурсів і створення доданої вартості без підризу екологічних і соціальних засад.

Ці три складові перебувають у стані динамічної взаємодії: економічна діяльність повинна функціонувати в межах суспільних інтересів, а суспільство, у свою чергу, існує всередині природних обмежень. Така логіка дозволяє сформувати системний підхід до розвитку, де інтелектуальний капітал підприємств постає інтегруючим чинником. Зокрема, людський капітал забезпечує компетенції для екологізації виробництва, структурний капітал — механізми та технологічні рішення, а клієнтський капітал — формує партнерську довіру та соціальну легітимність діяльності компаній.

У сучасних умовах загострення кліматичних викликів дедалі більшої актуальності набуває "Концепція відповідального виробництва", що спрямована на зменшення споживання матеріалів, уникнення перевиробництва та мінімізацію відходів. Такий підхід дозволяє знижувати навантаження на довкілля та одночасно підвищувати ефективність використання ресурсів. Основною цього підходу є принцип гармонізації виробничих процесів із потребами сталого розвитку, що передбачає баланс між задоволенням поточних економічних інтересів і довгостроковим збереженням екосистем.

Особливої уваги заслуговує політика екологічно відповідального виробництва (Environmentally Responsible Manufacturing, ERM), що орієнтується не лише на скорочення витрат, а й на мінімізацію відходів і забруднень. Це означає відмову від традиційних виробничих практик, які зосереджувалися виключно на отриманні прибутку, та перехід до моделей, що поєднують екологічну відповідальність з економічною доцільністю [11].

Одним із яскравих прикладів компаній, які інтегрують принципи відповідального виробництва у свою діяльність, є EOS GmbH — Electro Optical Systems. Компанія була заснована 24 квітня 1989 року доктором Хансом Й. Лангером у місті Грефельфінг поблизу Мюнхена. Від початку свого існування EOS формувалася на засадах інноваційності, сміливості та прагнення до технологічного прориву [12].

Сьогодні Компанія "EOS" є світовим лідером у сфері адитивного виробництва. Компанія спеціалізується на промисловому 3D-друку металів і пластику, пропонуючи комплексні рішення для підприємств різних галузей. У компанії працює понад 1250 співробітників, вона представлена у 15 країнах світу та обслуговує клієнтів у глобальному масштабі.

EOS активно демонструє, як інноваційні технології можуть бути інтегровані у стратегії сталого розвитку. Застосування адитивного виробництва дозволяє скоротити кількість відходів, зменшити споживання матеріалів і водночас забезпечити високу точність та якість кінцевої продукції. У цьому контексті ключову роль відіграє інтелектуальний капітал компанії: знання та компетенції працівників, технологічні розробки й патенти, а також довіра клієнтів і партнерів. Саме завдяки цим складовим EOS вдалося перетворитися на одного з провідних провайдерів відповідального виробництва у світі.

Для Компанії "EOS" принципи відповідального виробництва тісно пов'язані з використанням інноваційних технологій адитивного виробництва. EOS розглядає свої промислові 3D-принтери як інтегровані рішення, що поєднують високу точність, ресурсозбереження та екологічність. Саме завдяки таким підходам компанія допомагає клієнтам з усього світу впроваджувати власні стратегії сталого розвитку [13].

Ключовою перевагою 3D-друку є його здатність мінімізувати відходи та скорочувати викиди вуглецю через застосування легких конструкцій та оптимізацію дизайну продукції. Інноваційні конструкції дозволяють досягти функціональної інтеграції, що зменшує кількість деталей і, відповідно, потребу у додаткових виробничих процесах. Це не лише підвищує ефективність, але й сприяє екологізації виробництва.

У цьому контексті важливу роль відіграє інтелектуальний капітал Компанії "EOS": знання інженерів, патенти та досвід у сфері промислового 3D-друку, які створюють основу для технологічних рішень, що відповідають глобальним викликам сталого розвитку. EOS наочні демонструє, що поєднання інновацій, знань і відповідального ставлення до ресурсів здатне стати драйвером трансформації виробничих систем.

Як один з прикладів інноваційного продукту, особливої уваги заслуговує проєкт "цифрової піни". Цей матеріал, створений для адитивного виробництва, поєднує легкість і міцність, дозволяючи зменшити вагу конструкцій та водночас зберегти їхню функціональність. Такі рішення не лише підвищують економічну ефективність компанії, але й сприяють зменшенню негативного впливу на довкілля. Це приклад розвитку структурного капіталу, що включає R&D, патенти та технологічні інновації.

Компанія "EOS" активно співпрацює з міжнародними стартапами та партнерами, створюючи глобальну екосистему знань та інновацій. Так, у співпраці з американським стартапом LAUNCHER було розроблено найбільший у світі однокомпонентний ракетний двигун, виготовлений за допомогою технології 3D-друку. Це демонструє, як інноваційні підходи надають змогу швидко й економічно реалізовувати складні інженерні рішення. Крім того, EOS Group та її дочірня компанія AM Ventures інвестують у перспективні стартапи, об'єднуючи ресурси та досвід для формування замкнених виробничих ланцюгів — від ідеї до готового продукту [14].

Таким чином, приклад Компанії "EOS" показує, що відповідальне виробництво є не лише результатом застосування інноваційних технологій, але й наслідком активного використання інтелектуального капіталу підприємства. Людський капітал забезпечує інженерні знання та компетенції, структурний — інноваційні продукти й процеси, клієнтський — партнерства та глобальну мережу довіри. У комплексі це формує стійку бізнес-модель, здатну одночасно відповідати на економічні виклики, соціальні очікування та екологічні вимоги сталого розвитку.

Інноваційні рішення у сфері 3D-друку дедалі активніше застосовуються у літакобудуванні, де існує постійний запит на зниження ваги, оптимізацію виробничих витрат і скорочення викидів вуглецю. Показовим є приклад Компанії "Airbus", яка у співпраці з EOS запровадила адитивне виробництво для створення замкового вала дверей літака Airbus A350.

Результати впровадження цієї технології вражають: зменшення ваги виготовленої деталі на 45 % при збереженні тієї ж міцності; 25 % економії виробничих витрат завдяки скороченню використання матеріалів і часу складання; зниження кількості деталей у конструкції з 10 до 4, що спрощує виробничий процес; використання титану як матеріалу, що підвищує довговічність елемента.

Такі зміни безпосередньо впливають на ефективність усього авіаційного сектору. Легші деталі означають меншу вагу літака, а отже, і нижчі витрати палива та зменшення викидів CO<sub>2</sub>. За прогнозами, попит на авіап перевезення зростатиме й надалі, і тому впровадження адитивного виробництва є одним із ключових способів забезпечення економічності та екологічності авіаційної промисловості [16].

З погляду інтелектуального капіталу, цей приклад демонструє синергію: людський капітал — компетентність інженерів та технологів, які розробили інноваційне рішення; структурний капітал — новітні технології 3D-друку, інтегровані у виробничі процеси Airbus; клієнтський капітал — довіра між Airbus та EOS, що надало змогу впровадити передові підходи у високотехнологічній і консервативній галузі.

Таким чином, відповідальне виробництво у співпраці Airbus та EOS є прикладом того, як інновації та інтелектуальний капітал стають основою досягнення цілей сталого розвитку на підприємствах авіаційної галузі.

Приклади EOS та Airbus доводять, що інновації у сфері адитивного виробництва здатні радикально змінювати ефективність та екологічність авіаційної промисловості. Обидві компанії демонструють, як людський, структурний і клієнтський капітал перетворюються на рушій сталого розвитку. Водночас важливо розглянути досвід ще одного глобального авіаційного гіганта — Компанії "Boeing", яка формує власну стратегію сталості, поєднуючи інновації, системне управління інтелектуальним капіталом та амбітні цілі у сфері екологічної та соціальної відповідальності.

Компанія "Boeing" демонструє системний підхід до інтеграції принципів сталого розвитку у свою діяльність. У Sustainability & Social Impact Report 2024 підкреслюється, що компанія активно залучає стейкхолдерів в усі аспекти сталого розвитку, досягає прогресу у виконанні поставлених цілей, управляє ризиками та зміцнює корпоративну культуру, що базується на прозорості та незмінній відданості безпеці, якості й доброчесності. Такий підхід дозволяє Boeing поєднувати економічні результати з довгостроковою стійкістю та формувати довіру з боку суспільства [15].

Boeing визначив амбітні цілі до 2030 року, серед яких: скорочення абсолютних викидів парникових газів на 55 % порівняно з базовим 2017 роком, перехід на 100 % відновлюваної електроенергії на своїх виробничих і офісних об'єктах, а також забезпечення повної придатності літаків компанії до використання 100 % екологічного авіаційного палива SAF (Sustainable Aviation Fuel).

Важливим інструментом сталого розвитку Boeing є програма ecoDemonstrator, яка дозволяє тестувати інноваційні технології безпосередньо в польотах. За 12 років існування програми було випробувано понад 250 технологій, серед яких системи зниження шуму, оптимізації аеродинаміки, підвищення паливної ефективності та використання альтернативних видів палива. Частина цих

інновацій уже стала промисловим стандартом, демонструючи дієвість підходу "від експерименту до практики" [16].

Ще одним важливим прикладом інноваційних проєктів є співпраця Boeing та NASA над X-66A Sustainable Flight Demonstrator. Цей експериментальний літак, побудований на базі MD-90, стане випробувальним майданчиком для революційної конфігурації крила Transonic Truss-Braced Wing. Очікується, що ця технологія надасть змогу зменшити витрати палива і викиди вуглецю до 30 % у порівнянні з найкращими сучасними вузькофюзеляжними літаками. Проєкт має стати кроком у досягненні глобальної мети — вуглецевої нейтральності авіації до 2050 року [17].

Таким чином, стратегія Boeing у сфері сталого розвитку поєднує довгострокові екологічні зобов'язання з інноваційними технологіями та активним управлінням інтелектуальним капіталом. Людський капітал компанії реалізується через роботу інженерів і дослідників, структурний — через програми R&D та випробувальні платформи, клієнтський — через партнерство з урядами, університетами й глобальними організаціями. Усе це формує стійку модель, яка відповідає сучасним вимогам сталого розвитку та зберігає лідерські позиції Boeing у світовій авіації.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На підставі проведеного дослідження можна стверджувати, що інтелектуальний капітал є не просто допоміжним ресурсом, а фундаментальною основою сталого розвитку підприємств, адже саме він забезпечує гармонійне поєднання людського, структурного та клієнтського потенціалу в єдину систему для створення довгострокової цінності суб'єкта господарювання. В умовах цифровізації та глобальної конкуренції його роль стає визначальною, оскільки здатність компаній адаптуватися до зовнішніх викликів, знижувати залежність від традиційних ресурсів та впроваджувати інноваційні рішення безпосередньо залежить від ефективності управління знаннями, компетенціями та організаційними процесами. Приклади світових компаній-лідерів авіаційної галузі, таких як EOS чи Boeing, переконливо доводять, що стратегічне інвестування у розвиток інтелектуального капіталу разом із використанням цифрових технологій створює нові можливості для підвищення екологічної ефективності, формування довіри з боку стейкхолдерів і забезпечення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Водночас українські підприємства залишаються на перехресті декларацій та реальності: задекларовані цілі сталого розвитку часто не підкріплені дієвими управлінськими механізмами, а відсутність уніфікованих стандартів оцінювання інтелектуального капіталу та слабка інтеграція цифрових інструментів призводять до формування лише поверхневих стратегій. Саме тому подальші наукові пошуки повинні бути зосереджені на розробленні інтегрованих методик оцінювання інтелектуального капіталу у взаємозв'язку з цілями сталого розвитку, на дослідженні зв'язків між інвестиціями в людський та структурний капітал і результативністю

практик сталого розвитку, на поглибленні вивчення ролі цифрових інструментів як мультиплікаторів інноваційного потенціалу.

Очевидним є й те, що у воєнних та післявоєнних умовах для України особливого значення набуває формування політики, здатної забезпечити прозоре розкриття показників інтелектуального капіталу, посилити довіру інвесторів і створити умови для швидкої адаптації бізнесу до глобальних стандартів. Перспективи подальших досліджень полягають у виробленні комплексних підходів, які дозволять перетворити інтелектуальний капітал з прихованого нематеріального активу на реальний інструмент відновлення економіки, посилення міжнародної конкурентоспроможності та інтеграції у світову систему сталого розвитку.

## Література:

1. Alvino F., Di Vaio A., Hassan R., Palladino R. Intellectual capital and sustainable development: A systematic literature review. *Journal of Intellectual Capital*. 2021. Vol. 22, No. 1. P. 76—94. URL: <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2019-0259> (дата звернення: 08.09.2025).
2. Zhang J., Wang Y. How to Improve the Corporate Sustainable Development? — The Importance of the Intellectual Capital and the Role of the Investor Confidence. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No. 7. Article 3749. URL: <https://doi.org/10.3390/su14073749> (дата звернення: 08.09.2025).
3. Bartolini M., Lamboglia R., Lardo A. The role of digitalization as enabler of Intellectual Capital Disclosure towards a sustainable and resilient ecosystem. *ItAIS 2021 Conference Proceedings*. 2021. URL: <https://aisel.aisnet.org/itais2021/10> (дата звернення: 08.09.2025).
4. Jovanovic M., Petrovic B., Janjic I. Key determinants of sustainable intellectual capital of enterprises. *Economics of Sustainable Development*. 2021. Vol. 5, No. 1. P. 13—22. URL: <https://www.ekonomika.org.rs/esd/PDF/ekonomika/2021/clanci21-1/2.pdf> (дата звернення: 08.09.2025).
5. Safarova G. Challenges of transforming intellectual capital into global competitive advantages in sustainable development. *Agora International Journal of Juridical Sciences*. 2025. Vol. 19, No. 1. P. 239—247. URL: <https://univagora.ro/jour/index.php/aijs/issue/view/202/186> (дата звернення: 08.09.2025).
6. Зайцева Л. О. Складові концепції сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2019, № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.55. URL: [http://www.economy-nayka.com.ua/pdf/11\\_2019/55.pdf](http://www.economy-nayka.com.ua/pdf/11_2019/55.pdf) (дата звернення: 08.09.2025).
7. Сталый розвиток: нормативні акти та інформаційні матеріали. Український інститут науково-технічної експертизи та інформації (УкрІНТЕІ). 2019. URL: <http://www.uinte.kiev.ua/news/nove-informaciynе-vydannya-vid-ukrintei-stalyy-rozvytok-normatyvni-aktyta-informaciyni> (дата звернення: 08.09.2025).
8. Указ Президента України "Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року" №722/2019 від 30.09.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 08.09.2025).
9. Розпорядження Кабінету Міністрів України "Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами

звітності із сталого розвитку" від 18.10.2024 р. № 1015-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 08.09.2025).

10. Fischer, M., Foord, D., Frece, J., Hillebrand, K., Kissling-Naf, I., Meili, R., Stucki, T. Sustainable Business. Managing the Challenges of the 21st Century. Springer, 2023. URL: [https://www.researchgate.net/publication/370853144\\_Sustainable\\_Business\\_Managing\\_the\\_Challenges\\_of\\_the\\_21st\\_Century](https://www.researchgate.net/publication/370853144_Sustainable_Business_Managing_the_Challenges_of_the_21st_Century)

11. Environmentally Responsible Manufacturing (ERM). NISSHAMetallizing. URL: <https://www.nisshametallizing.com/en/what-environmentally-responsible-manufacturing> (дата звернення: 08.09.2025).

12. EOS GmbH — Electro Optical Systems. Company history. URL: <https://uk.eos.info/en/who-we-are/history> (дата звернення: 08.09.2025).

13. EOS GmbH. Industrial 3D printers: what we do. URL: <https://www.eos.info/about-us/what-we-do/industrial-3d-printer> (дата звернення: 08.09.2025).

14. EOS GmbH. EOS ecosystem and partnerships. URL: <https://www.eos.info/partners/eos-ecosystem> (дата звернення: 09.09.2025).

15. Boeing. 2024. Sustainability & Social Impact Report. Chicago, IL: The Boeing Company. URL: <https://www.boeing.com/content/dam/boeing/boeing-dotcom/sustainability/pdf/2024-boeing-sustainability-socialImpact-report.pdf> (дата звернення: 08.09.2025).

16. Boeing. 2022. New Boeing ecoDemonstrator Program Testing 30 Sustainable Technologies on a 777-200ER. Press Release, 16 June 2022. URL: <https://investors.boeing.com/investors/news/press-release-details/2022/New-Boeing-ecoDemonstrator-Program-Testing-30-Sustainable-Technologies-on-a-777-200ER/default.aspx> (дата звернення: 08.09.2025).

17. NASA. 2023. Next Generation Experimental Aircraft Becomes NASA's Newest X-Plane (X-66A). Press Release 23-068, 12 June 2023. URL: <https://www.nasa.gov/news-release/next-generation-experimental-aircraft-becomes-nasas-newest-x-plane/> (дата звернення: 08.09.2025).

#### References:

1. Alvino, F., Di Vaio, A., Hassan, A., and Palladino, R. (2021), "Intellectual Capital and Sustainable Development: A Systematic Literature Review", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 22, no. 1, pp. 76—94. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2019-0259>.

2. Zhang, W. and Wang, H. (2022), "Integrating intellectual capital and sustainable development: A review and future research agenda", *Sustainability*, vol. 14, no. 7, article 3749. <https://doi.org/10.3390/su14073749>.

3. Bartolini, M., Lamboglia, R. and Lardo, A. (2021), "The Role of Digitalization as Enabler of Intellectual Capital Disclosure Towards a Sustainable and Resilient Ecosystem", *ItAIS 2021 Conference Proceedings*, available at: <https://aisel.aisnet.org/itaais2021/22> (Accessed 08 September 2025).

4. Jovanovic, D., Petrovic, I. and Janjic, V. (2021), "Intellectual capital and sustainable development: analysis and research agenda", *Economics of Sustainable Development*, vol. 5, no. 1, pp. 13—22, available at: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2334-741X/2021/2334-741X2101013J.pdf> (Accessed 08 September 2025).

5. Safarova, G. (2025), "Challenges of transforming intellectual capital into global competitive advantages in sustainable development", *Agora International Journal of Juridical Sciences*, vol. 19, no. 1, pp. 239—247, available at: <https://univagora.ro/jour/index.php/aijs/issue/view/202/186> (Accessed 08 September 2025).

6. Zaitseva, L.O. (2019), "Components of the concept of sustainable development", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <https://www.nayka.com.ua/?op=1&z=7437> (Accessed 08 September 2025).

7. UkrINTEI (2019), "Sustainable development: regulatory acts and information materials", available at: <http://uintei.kiev.ua/page/staliy-rozvitok-normativni-akti-ta-informaciyini-materiali> (Accessed 08 September 2025).

8. President of Ukraine (2019), Decree "On the Sustainable Development Goals of Ukraine until 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (Accessed 08 September 2025).

9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Order "On approval of the Strategy for the implementation of sustainability reporting by enterprises", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80#Text> (Accessed 08 September 2025).

10. Fischer, M., Foord, D., Frece, J. Hillebrand, K., Kissling-Naf, I. Meili, R., and Stucki, T. (2023), *Sustainable Business: Managing the Challenges of the 21st Century*, Springer, Cham, Switzerland, available at: [https://www.researchgate.net/publication/370853144\\_Sustainable\\_Business\\_Managing\\_the\\_Challenges\\_of\\_the\\_21st\\_Century](https://www.researchgate.net/publication/370853144_Sustainable_Business_Managing_the_Challenges_of_the_21st_Century) (Accessed 08 September 2025).

11. Nissha Metallizing (2025), "Environmentally Responsible Manufacturing (ERM)", available at: <https://usa.nisshametallizing.com/environmental-responsible-manufacturing/> (Accessed 08 September 2025).

12. EOS GmbH — Electro Optical Systems (2025), "Company history", available at: <https://www.eos.info/en/about-us/company/history> (Accessed 08 September 2025).

13. EOS (2025), "What we do: Industrial 3D printers", available at: <https://www.eos.info/en/3d-printing/what-we-do> (Accessed 08 September 2025).

14. EOS (2025), "The EOS ecosystem", available at: <https://www.eos.info/en/partnerships> (Accessed 09 September 2025).

15. Boeing (2024), "Sustainability & Social Impact Report", available at: <https://www.boeing.com/principles/sustainability/2024-sustainability-report> (Accessed 08 September 2025).

16. Boeing (2022), "New Boeing ecoDemonstrator Program Testing 30 Sustainable Technologies on a 777-200ER", available at: <https://www.boeing.com/company/about-bca/washington/2022-new-boeing-ecodemonstrator-program-testing-30-sustainable-technologies-on-a-777-200er> (Accessed 08 September 2025).

17. NASA (2023), "Next Generation Experimental Aircraft Becomes NASA's Newest X-Plane (X-66A)", available at: <https://www.nasa.gov/news-release/next-generation-experimental-aircraft-becomes-nasas-newest-x-plane/> (Accessed 08 September 2025).

*Отримано редакцією журналу / Received: 10. 02.26*

*Професійно рецензовано / Revised: 20. 02.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26*

УДК 336.7:004.738.5

K. Yarmolinskyi,  
 Second-year bachelor's student of the educational program  
 "International Business, Commerce and Finance",  
 Educational and Scientific Institute of International Relations,  
 Taras Shevchenko National University of Kyiv  
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-0954-1905>  
 O. Heiko,  
 PhD, Assistant of the Department of International Finance,  
 Educational and Scientific Institute of International Relations,  
 Taras Shevchenko National University of Kyiv  
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5362-7809>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.269

# USE OF DIGITAL FINANCE FOR DIVERSIFICATION OF PORTFOLIO RISKS AND TRANSACTIONS OPTIMIZATION

К. Ю. Ярмолінський,  
 студент 2 курсу освітньої програми "Міжнародний бізнес, комерція та фінанси",  
 Навчально-науковий інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
 О. А. Гейко,  
 PhD з економіки, асистент кафедри міжнародних фінансів,  
 Навчально-науковий інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

## ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ФІНАНСІВ ДЛЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОРТФЕЛЬНИХ РИЗИКІВ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙ

**The article examines the development of digital finance and the possibility of its usage in the context of diversification of risks due to increasing volatility in traditional financial markets as a consequence of geopolitical and economic instability. Despite the growing interest in digital assets, cryptocurrencies, stablecoins, and blockchain-based financial instruments, their role in institutional risk management remains insufficiently systematised and often controversial in academic research. The aim of the article is to analyse modern attitudes from different market participants regarding cryptocurrencies and related digital financial instruments as tools for portfolio diversification and transaction risk mitigation. The study combine both qualitative and quantitative analysis with theoretical frameworks based on modern portfolio theory. the concept of alternative assets and correlation analysis as well as transaction cost and operational theory. The empirical part of the research is based on correlation analysis of digital and traditional assets under both normal market conditions and periods of financial stress, complemented by a comparative portfolio assessments with limited cryptocurrency exposure. In addition, the article include case studies of multinational enterprises and financial institutions to illustrate practical strategies of digital finance implementation.**

**The results indicate that digital assets are primarily adopted by multinational enterprises and financial institutions in limited proportions as complementary instruments rather than as classical hedging tools. Cryptocurrencies contribute mainly to portfolio diversification due to imperfect correlation with traditional assets, while stablecoins and tokenized instruments are used to reduce transaction costs, settlement delays and foreign exchange exposure.**

**The findings of the study may be useful for multinational enterprises, hedge funds, financial institutions and regulators in developing balanced strategies for integrating digital finance into risk management systems.**

У статті досліджується розвиток цифрових фінансів та можливості їх використання в контексті диверсифікації ризиків в умовах зростаючої волатильності традиційних фінансових ринків, зумовленої геополітичною напруженістю, економічною нестабільністю та структурними змінами світової фінансової системи. Незважаючи на стрімке зростання інтересу до цифрових активів, зокрема криптовалют, стейблкоїнів і фінансових інструментів, заснованих на технології блокчейн, їх роль у системах управління ризиками інституційних інвесторів, транснаціональних корпорацій та фінансових установ залишається недостатньо систематизованою та часто дискусійною в сучасних наукових дослідженнях.

Метою статті є аналіз сучасних підходів різних учасників фінансового ринку до використання цифрових фінансових інструментів із фокусом на їх застосування як засобів диверсифікації портфельних ризиків та мінімізації транзакційних і операційних ризиків, а не як класичних інструментів хеджування. Дослідження поєднує якісні та кількісні методи аналізу й ґрунтується на положеннях сучасної портфельної теорії, концепції альтернативних активів і кореляційного аналізу, а також теорії транзакційних витрат і операційних ризиків.

Емпірична частина дослідження базується на кореляційному аналізі цифрових і традиційних фінансових активів як у звичайних ринкових умовах, так і в періоди фінансової нестабільності, а також доповнюється порівняльною оцінкою інвестиційних портфельів з обмеженою часткою криптовалют. Окрему увагу приділено аналізу практичних кейсів транснаціональних корпорацій, хеджфондів і фінансових установ, що ілюструють реальні стратегії впровадження цифрових фінансів у процеси управління ризиками та оптимізації фінансових операцій.

Отримані результати свідчать, що цифрові активи використовуються транснаціональними корпораціями та фінансовими інститутами переважно в обмежених обсягах як допоміжні інструменти, а не як заміна традиційних фінансових активів. Криптовалюти сприяють диверсифікації портфельів завдяки неповній і змінній кореляції з акціями та облігаціями, однак їх здатність виконувати захисну функцію істотно знижується в періоди системних фінансових потрясінь. Водночас стейблкоїни та токенозовані фінансові інструменти демонструють значний потенціал у зниженні транзакційних витрат, скороченні строків розрахунків, мінімізації валютних ризиків і підвищенні ефективності міжнародних фінансових операцій.

Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості їх використання транснаціональними корпораціями, фінансовими установами, інституційними інвесторами та регуляторними органами при формуванні збалансованих стратегій інтеграції цифрових фінансів у системи управління ризиками з урахуванням волатильності, регуляторних обмежень і операційних ризиків.

*Ключові слова:* цифрові фінанси, стейблкоїни, багатонаціональні підприємства, криптовалюта, портфельні ризики.

*Key words:* Digital finance, stablecoins, multinational enterprises, cryptocurrency, portfolio risks.

## DEFINITIONS:

Digital finance includes a variety of products, applications, processes and business models that have transformed the traditional way of providing banking and financial services.

Multi National Enterprises (MNEs) — are entities that engage in foreign direct investment (FDI) and own or control production or material development firms in more than one country.

Decentralized finance (DeFi) is a system of financial products and services built on blockchain networks that operate without banks or other intermediaries.

Stablecoins are crypto assets designed to maintain a stable value.

Exchange-Traded Fund is an investment fund that holds a basket of assets and trades on a stock exchange like an individual stock, offering diversification and liquidity.

## ACTUALITY

In current globalized economy, characterized by high volatility of markets, increasing geopolitical risks and uncertainty on financial market, as well as high correlation between basic actives, the issue of portfolio risks diversification become strategic. Risks management are crucial for MNEs, institutional investors, hedge-funds, etc.

Digital finance, including algorithmic investing platforms, blockchain, crypto assets and DeFi create a new dimensions for investing. Based on lower risks due to low correlation between basic assets and digital ones as well as possibility to use digital finance for optimization of transactions risks it is becoming more popular and is implementing by variety of MNEs/banks/hedge funds and other institutions. Moreover, digitalization allows to use special models of optimization for financial institutions, reduce risk based on concentration of assets and ensure access to new class of actives, as well as use high frequency trade strategies. This report aim is to

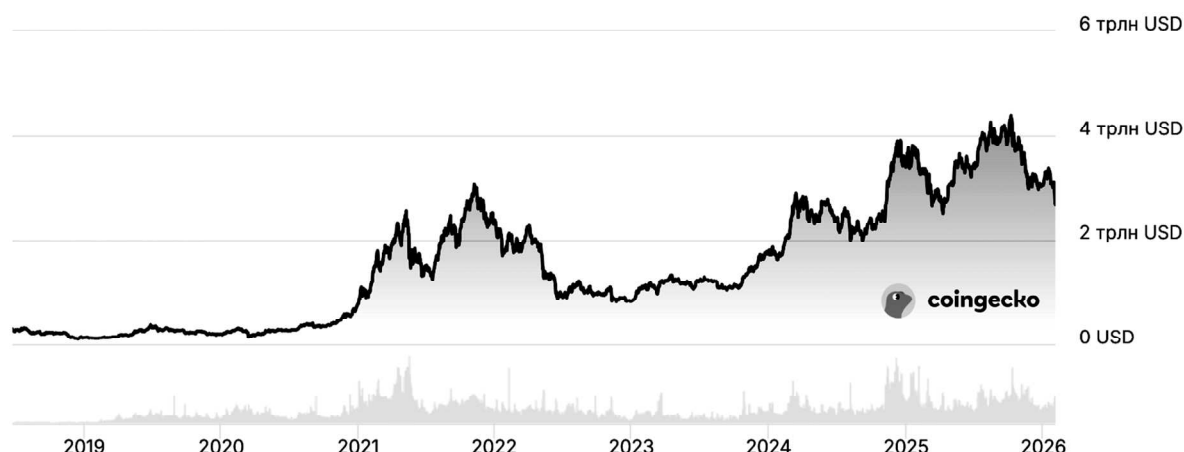


**Figure 1. Cryptocurrency Market Capitalization Charts**

Source: [23].

make an analysis and point out main mechanisms and attitude of big MNEs and intuitions toward diversification of portfolio risks and hedging by using digital finance.

The figure 1 show the total capitalization of cryptocurrencies (including stablecoins). From that graph it is seen how cryptocurrencies capitalization grew from approximately \$200 billion up to \$2.7 trillion in 2020 and 2026 respectively. Basically, it is still dominated by Bitcoin (57%), therefore new downward trend could be explained by decreasing of price of Bitcoin. Despite the fact that cryptocurrencies is highly volatile and is still seen as highly risked actives, there are stablecoins.

The figure 2 show the tendency of stable coin market that is now reaching up to \$310billion. That could be explained due to enormous interest from many banks in terms of using it as an leverage to deal with FX risks during the transactions.

## ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

In the academic context implementing of cryptocurrencies and digital assets into traditional investment portfolio has been researched by many scientists in terms of portfolio

diversification and risk reduction. For instance, studies such as Bakry (2021) emphasize that Bitcoin could be used as an diversification tool, however, crucial conditions are firstly to keep the ration relatively small and for market to be stable, otherwise it increase the conditional value at risk during unstable market conditions [1]. Research focusing on emerging markets, such as the study by Letho et al. [2], provides evidence that the inclusion of cryptocurrencies into portfolios with stocks, bonds, and other traditional assets can improve efficient frontier characteristics and risk-adjusted returns in emerging market contexts. More recent research by Sharma [3] further supports the view that Bitcoin may contribute to portfolio diversification when included in limited proportions. The study demonstrates that small allocations of Bitcoin can modify the efficient frontier and reduce overall portfolio risk for a given level of expected return. However, these benefits are not uniform across time and are subject to significant variation depending on market conditions.

These empirical findings are consistent with the principles of Modern Portfolio Theory[4], which emphasizes the role of imperfectly correlated assets in reducing portfolio risk. At the same time, a growing body of literature highlights important limitations of cryptocurrencies as diversification

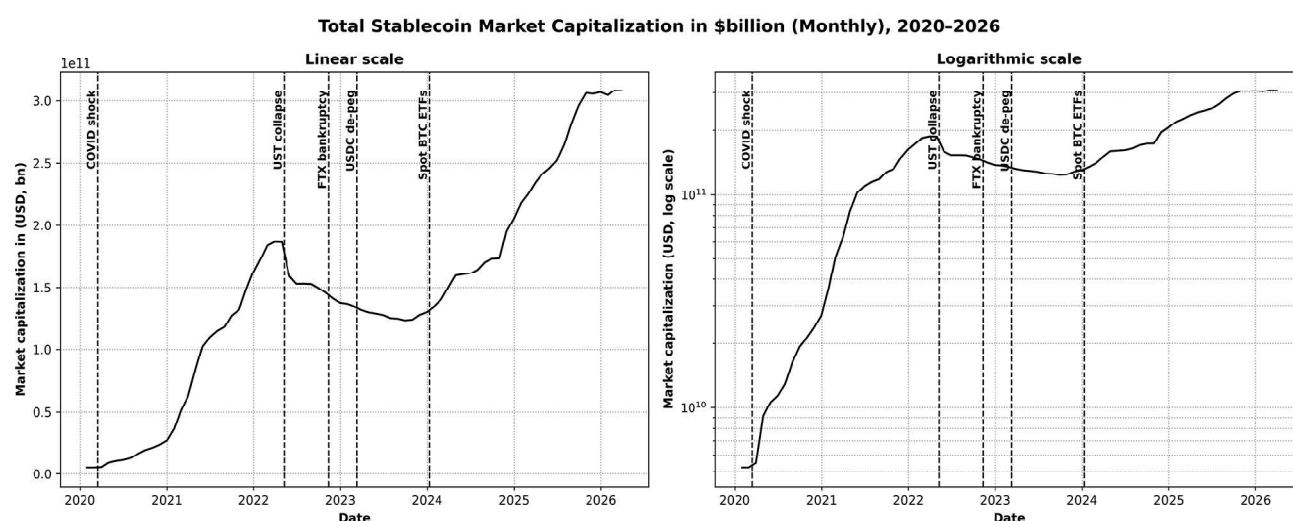


**Figure 2. Total Stablecoin Market Capitalization in \$ billion (Monthly)**

Source: author calculations.



instruments. Several studies point to their high volatility, unstable correlations with traditional asset classes, and increased synchronization with equity markets during periods of financial stress. As a result, cryptocurrencies are generally not considered reliable hedging instruments in the classical sense, particularly during systemic crises.

While the existing literature provides valuable insights into the diversification potential of digital assets, it is largely concentrated on portfolio-level effects and investment performance. Considerably less attention is paid to the role of digital finance in mitigating transaction-related risks, such as settlement delays, foreign exchange exposure, and operational inefficiencies. Moreover, few studies adopt an integrated perspective that simultaneously considers portfolio diversification and transaction optimization, especially in the context of multinational enterprises operating across multiple jurisdictions.

This gap in the literature indicates the need for a more comprehensive analytical framework that examines digital finance not only as an investment asset class, but also as a set of instruments capable of enhancing transaction efficiency and reducing operational risks. Addressing this gap is particularly relevant for multinational enterprises and institutional investors, for whom risk management extends beyond portfolio composition to include cross-border payment processes and financial infrastructure.

## AIM AND OBJECTIVES OF THE ARTICLE

The aim of the article is to analyze the role of digital finance in portfolio risk diversification and transaction risk mitigation in the context of multinational enterprises and institutional investors.

The objectives of the study include:

- 1) to examine theoretical approaches to portfolio diversification involving digital assets;
- 2) to assess the diversification potential of cryptocurrencies within institutional portfolios;
- 3) to analyze the role of stablecoins and tokenized instruments in reducing transaction and operational risks.

## SCIENTIFIC NOVELTY OF THE STUDY

The scientific novelty of this study lies in the integrated examination of digital finance as both a portfolio diversification instrument and a tool for transaction risk optimization. Unlike most existing research that focuses primarily on the investment performance of cryptocurrencies, this article combines correlation-based analysis across normal and crisis periods with a portfolio-level assessment and institutional case studies. The research places particular emphasis on multinational enterprises and financial institutions, demonstrating that digital assets are predominantly used in limited proportions as complementary instruments rather than as classical hedging assets. This integrated approach allows for a more balanced assessment of the role of digital finance in modern risk management frameworks.

## DATA AND METHODOLOGY

The empirical analysis is based on daily market data obtained from Yahoo Finance. The sample covers the period from 2019 to 2024 and includes representative

asset classes commonly used in institutional portfolios: equities (S&P 500 index or SPY ETF), U.S. government bonds (IEF), gold (GLD), and Bitcoin (BTC). Asset prices were adjusted for corporate actions where applicable.

To ensure comparability across assets, logarithmic returns were computed using daily closing prices. Correlation analysis was conducted using the Pearson correlation coefficient in order to assess the degree of co-movement between digital and traditional assets. To capture differences in asset behavior under varying market conditions, correlations were calculated both for the full sample period and for selected crisis periods, defined *ex ante* based on major financial market stress events.

Portfolio analysis was performed by constructing diversified portfolios with predefined asset weights. A traditional portfolio composed of equities, bonds, and gold was compared with an alternative portfolio that included a limited allocation to Bitcoin. Portfolio performance was evaluated using annualized return, annualized volatility, Sharpe ratio, and maximum drawdown. All calculations were conducted using Python-based statistical tools.

## THEORETICAL FRAMEWORK OF DIGITAL FINANCE IN RISK DIVERSIFICATION AND TRANSACTION OPTIMIZATION

The theoretical framework of this study is based on three complementary approaches: Modern Portfolio Theory[4], correlation-based analysis of alternative assets, and transaction cost and operational risk theory. According to Modern Portfolio Theory, portfolio risk can be reduced by combining assets with imperfect correlation. In this context, digital assets, particularly cryptocurrencies, are considered alternative assets characterized by high volatility and unstable correlation with traditional financial instruments, which creates potential diversification benefits when included in limited proportions.

From the perspective of institutional portfolio management, digital assets are not viewed as substitutes for traditional instruments but rather as complementary components of diversified portfolios. Correlation-based analysis suggests that even volatile assets may improve portfolio efficiency if their price dynamics are not fully synchronised with broader financial markets. However, due to sensitivity to market sentiment, regulatory changes, and geopolitical factors, digital assets cannot be regarded as reliable hedging instruments in the classical sense.

In addition to portfolio diversification, digital finance helps reduce transaction-related risks. Transaction cost theory emphasises that financial risk includes not only price volatility but also settlement delays, counterparty risk, foreign exchange exposure, and operational inefficiencies. Blockchain-based solutions, including stablecoins and tokenised securities, address these challenges by enabling faster settlement, reducing reliance on intermediaries, and improving transparency. From a theoretical standpoint, tokenisation represents an innovation in financial infrastructure rather than a new asset class, supporting the dual role of digital finance as both a diversification tool and a mechanism for transaction risk optimisation.

## QUANTITATIVE ANALYSIS OF ASSET CORRELATIONS

According to the Table 1 below, Bitcoin has a small to medium correlation with both Gold and US Bonds, and a moderate correlation with S&P 500, therefore it can be used as a diversification tool for portfolio investments. Despite this, in Table 2, which illustrates the correlation of assets during specific periods that are perceived as periods of market crashes, it is illustrated that it has a significantly bigger correlation with both Gold and S&P 500; therefore, Bitcoin should be implemented in a portfolio in small quantities.

Table 3 illustrates the comparison of the portfolios that are accounted to be standard (60% stocks, 30% bonds and

**Table 1. Full-sample correlation of traditional and digital assets (2019–2024)**

|                | Bitcoin | Gold (GLD) | US Bonds (IEF) | S&P 500 |
|----------------|---------|------------|----------------|---------|
| Bitcoin        | 1.000   | 0.158      | 0.002          | 0.370   |
| Gold (GLD)     | 0.158   | 1.000      | 0.398          | 0.142   |
| US Bonds (IEF) | 0.002   | 0.398      | 1.000          | -0.079  |
| S&P 500        | 0.370   | 0.142      | -0.079         | 1.000   |

Source: author's calculations.

**Table 2. Correlation of assets during crisis periods**

|                | Bitcoin | Gold (GLD) | US Bonds (IEF) | S&P 500 |
|----------------|---------|------------|----------------|---------|
| Bitcoin        | 1.000   | 0.201      | -0.010         | 0.527   |
| Gold (GLD)     | 0.201   | 1.000      | 0.396          | 0.149   |
| US Bonds (IEF) | -0.010  | 0.396      | 1.000          | -0.110  |
| S&P 500        | 0.527   | 0.149      | -0.110         | 1.000   |

Source: author's calculations.

**Table 3. Portfolio comparison (2019–2024)**

| Portfolio                     | Ann. Return | Ann. Volatility | Sharpe (rf=0) | Max Drawdown |
|-------------------------------|-------------|-----------------|---------------|--------------|
| Trad. (Stocks + Bonds + Gold) | 14.14       | 12.21           | 1.159         | -13.2        |
| Trad. + 2% Bitcoin            | 14.54       | 12.32           | 1.18          | -14.21       |

Source: author's calculations.

10% gold) with other portfolios that include the same amount of bonds and gold (in %) but has 2% of bitcoin and 58% of stocks. The comparison is conducted using key risk-return metrics, including annualized return, annualized volatility, Sharpe ratio, and maximum drawdown.

The results demonstrate that the inclusion of a small share of Bitcoin leads to a moderate increase in annualized return, rising from 14.14% in the traditional portfolio to 14.54% in the portfolio with Bitcoin exposure. At the same time, portfolio volatility increases only marginally, from 12.21% to 12.32%, indicating that the additional return is not accompanied by a proportional rise in overall risk. As a result, the risk-adjusted performance, measured by the Sharpe ratio, improves from 1.159 to 1.180, suggesting a slight enhancement in portfolio efficiency.

However, the analysis also reveals that the portfolio including Bitcoin experiences a somewhat larger maximum drawdown, increasing from -13.2% to -14.21%. This finding highlights the higher downside risk associated with cryptocurrency exposure, particularly during periods of

market stress. While the deterioration in drawdown remains limited due to the small allocation size, it confirms that Bitcoin behaves as a high-volatility asset that can amplify losses during adverse market conditions.

The portfolio comparison supports the conclusion that Bitcoin may improve the risk-return profile of diversified portfolios when included in limited proportions, primarily by increasing expected returns and marginally enhancing risk-adjusted performance. At the same time, the increase in maximum drawdown underscores the importance of cautious allocation and active risk management. These findings are consistent with the view that cryptocurrencies should be treated as complementary diversification instruments rather than classical hedging assets, particularly for institutional investors and multinational enterprises seeking to balance return enhancement with controlled exposure to additional risk.

MNEs: Digital finance in global risk management, case-study

Large MNEs face a lot of risks, including currency fluctuations, inflation, market volatility, regulatory changes, etc. In recent years, some of them have turned to digital assets as a new tool for diversifying risks and preserving portfolio value.

A great example is MicroStrategy, which has effectively converted part of its corporate treasury into a bitcoin reserve. Since 2020, MicroStrategy has been systematically investing in Bitcoin, motivated by a desire to protect its capital from the inflationary risks of the US dollar. As of the end of 2024, the company had accumulated approximately \$44 billion in Bitcoin, representing approximately 2% of the total issuance of this cryptocurrency. This strategy had mixed results: on the one hand, MicroStrategy's shares rose sharply (a 3,200% gain since 2020, when Bitcoin became their main reserve asset). On the other hand, the high volatility of Bitcoin caused significant fluctuations in the company's financial performance (quarterly losses were recorded, including a net loss of \$340 million in the third quarter of 2024 and up to \$17.6 billion of unrealized income due to Bitcoin stock price crash at start of 2026)[5,6]. This example illustrates an aggressive diversification model, where finance fund is betting heavily on digital assets as a hedge against macroeconomic risks (inflation, currency depreciation), but at the same time is exposed to the risks of extreme volatility that is highly unpredictable and especially vulnerable to geopolitical tensions and potential regulatory restrictions.

Another attitude toward digital finance is demonstrated by industrial giant Siemens. The company used tokenized bonds as an innovative financial instrument in 2023 [7]. In September 2024, Siemens issued a €300 million digital bond on a private blockchain, in accordance with German law on electronic securities [8]. This bond was placed and settled in a matter of minutes thanks to distributed ledger technology and central bank digital currency settlements, in contrast to the traditional two-day settlement cycle. As a result, settlement risk was virtually eliminated for all parties to the transaction. Moreover, the fact of selling Siemens bond's on secondary market was reported, meaning that it were not only issued but also get interest from secondary market participants [9]. For a multinational enterprise, this use of blockchain technology reduces operational risks (such as the risk of non-delivery or payment delays) and increases the efficiency of raising capital

in global markets. Siemens is thus diversifying not so much its investment portfolio by asset class as its financial instruments and infrastructure risks, confirming its status as an innovator in the digitalization of capital markets.

Several other corporations are also experimenting with digital assets. For example, car manufacturer Tesla purchased Bitcoin as part of its reserves in 2021 (although it subsequently reduced these positions it still hold 11509 BTC = \$1 billion as for 2026) [10], and a number of smaller public companies and even non-banking institutions have decided to allocate part of their cash reserves to Bitcoin.

MNEs with operations in emerging markets are also looking at stablecoins — digital tokens pegged to the value of stable assets (usually fiat currencies). Stablecoins (e.g., USDT, USDC) allow companies to temporarily hold funds in digital dollars, minimizing exchange risk and making transactions faster. Visa(USDC)[11], Mastercard(USDC/EURC)[12] and PayPal(PYUSD)[13] provide an ability to pay by related stable coin for cross-border payments in order to reduce reliance on correspondent banking, and shorter FX exposure windows.

For SMEs, the main advantages may include reduced costs and time for international payments, avoidance of exotic currency volatility, and hedging of currency risk in countries with unstable national currencies by converting part of their settlements into dollarized stablecoins. At the same time, companies must take regulatory risks into account. On one hand, international financial organizations warn that the widespread use of private stablecoins may pose a threat to the monetary sovereignty and financial stability of developing countries [14, 15]. However, there are slightly different attitude for stable coins from US government which is facilitating the development of stable coins as well as cryptocurrencies (e.g. strategic reserves of Bitcoins in the US) [16]

Digital assets as a diversification tool for hedge funds and financial institutions

Not only industrial companies but also financial institutions are actively implementing digital assets into their strategies. On the one hand, there are traditional hedge funds looking for alternative sources of profitability, and on the other, there are global banks and asset managers developing new products and platforms based on digital finance.

According to the 2025 global survey by AIMA, more than half of the world's hedge funds are already investing in crypto assets. 55% of hedge funds have cryptocurrencies or related instruments in their portfolios comparing to 47% in the previous year [17]. Furthermore it is claimed by AIMA that tokenization is gaining interest from up to 52% of hedge funds as a form of alternative investments. Despite the fact that average share is about 7% of assets under management the vast majority of funds adhere to moderate allocations. More than half of those who invest hold less than 2% of their assets in cryptocurrency. This approach allows them to gain the potential benefits of digital asset growth and their weak correlation with traditional markets, while limiting the impact of significant drawdowns. In 2025, hedge funds' interest in the crypto sector was firstly fueled by a sharp rise in prices due to a series of records high that was set by Bitcoin during that period, partly thanks to favorable signals from the US political arena (public support for the industry from the Trump administration). It is worth

noting that many funds choose indirect investment methods: 67% of them use cryptocurrency derivatives (futures, options), which allows them to gain exposure to price movements without directly owning the underlying digital assets. This tactic reduces the operational risks of storing crypto assets, but at the same time can introduce additional market risks associated with leverage and the infrastructure characteristics of the derivatives market. Financial market regulators, for their part, are closely monitoring the growing involvement of hedge funds in crypto.

Not only hedge funds but also large asset managers and banks are also integrating digital finance into their activities. For example, BlackRock begun offering Bitcoin and specialized products to its clients. In January 2024, BlackRock launched new ETFs linked to Bitcoin, attracting more than \$100 billion in assets in a short period of time. The lion's share of these funds went to BlackRock iShares' Bitcoin Trust, which reached up to \$70 billion [18]. This demand indicates significant interest from institutional investors in regulated crypto products. In its analytical report, BlackRock Investment Institute officially recommended for the first time that clients consider small allocations to Bitcoin: up to 2% of the portfolio for investors who can afford increased risk due to high volatility. According to BlackRock analysts, adding Bitcoin can benefit a portfolio due to its low correlation with other asset classes and as a source of alternative returns [13]. At the same time, they emphasize the need for careful control and said that more than 2% reaching up to 4% weighting significantly increases the risk exposure of the portfolio due to the volatility of Bitcoin and the asset itself remains prone to sharp declines and periodically moves in sync with risky stocks. Thus, the strategy of leading financial institutions is to moderately and carefully integrate digital assets. Small shares, regular review of correlations, market dynamics and development of infrastructure for secure access to these assets, as well as flexible reactions based on current geopolitical situations and regulations form central banks also determine strategies.

Other financial giants are also taking steps towards digital assets. Fidelity Investments, one of the largest investment companies in the US, had previously created a division called Fidelity Digital Assets and launched its own cryptocurrency funds in 2024. Fidelity offered investors the first two crypto ETFs in the industry: Wise Origin Bitcoin Trust (FBTC) and Ethereum Fund (FETH), focused on Bitcoin and Ether, respectively. The company emphasizes that these products are intended for investors with a high risk tolerance, due to the fact that underlying assets are highly volatile and may lose liquidity in extreme conditions, for instance the price collapse at the end of 2025th. Moreover, they also issuing their stable coin in Fidelity Digital Dollar (FIDD) "at a time of increasing regulatory clarity to better support our customers' needs" [19] in 2026. Despite the underlying risks, the emergence of such funds from traditional market players indicates the gradual institutionalization and adoption of stablecoin and digital assets, — they are becoming a recognized part of the spectrum of investment instruments, especially due to instability of financial markets due to current unstable geopolitical situation as well as other factors that could influence on them (e.g. crash of gold futures price in 2026).

The role of banks in the development of stablecoins and tokenized solutions

Investment bank JPMorgan Chase introduced its own digital token(JPM Coin)[20] for instant settlements between corporate clients in 2020. As for 2024, it transformed its blockchain division, Onyx, into the Kinexys platform, expanding its functionality to multi-currency settlements and tokenization of real assets. JPMorgan also participated in Siemens project — its Onyx blockchain network was used for settlements on Siemens digital commercial papers, which set an important precedent for cooperation between banks and corporations in the field of finance tokenization. At the same time, consortia of large banks are considering joint stablecoin projects. According to Reuters, in 2025[21, 22], several of the largest US banks (JPMorgan, Bank of America, Citigroup, etc.) discussed the possibility of issuing a joint stablecoin for interbank settlements. Although these initiatives were at an early stage, the very fact of such discussions not only means but even emphasises the recognition of the potential of stablecoins in modernising the payment infrastructure. Bankers note that the use of stablecoins could speed up payments, reduce their cost, and even strengthen the global position of the US dollar through its tokenized versions. Thus, financial institutions are using digital finance both to diversify their client portfolios (through investment products) and to reduce operational risks and increase efficiency (through their own digital currencies and blockchain platforms).

Comparative analysis: share of digital assets and risk hedging

Institutional investors usually limit themselves to 1-2% of Bitcoin in their portfolios (BlackRock), most hedge funds also do not exceed 2%, with only a few bringing the share up to 7%.

Financial corporations (Fidelity) one one hand offer crypto products as small, high-risk alternative investments as well as believe in stablecoins and implement them as a leading technology. The exception is innovative financial companies such as MicroStrategy, where Bitcoin accounted for the majority of liquid assets and approximately 3.2% of global supply in 2025, accompanied by high volatility and atypical for standard risk management.

Cryptocurrencies provide diversification through moderate correlation (0.5 with stocks, 0.2 with bonds). Bitcoin can partially hedge market and inflation risk, although its protective properties are unstable (decline in 2022 despite inflation). Stablecoins hedge liquidity and currency risks, enabling fast USD payments 24/7. Risks: issuer reliability and regulatory requirements. Tokenized bonds reduce operational and counterparty risks, speed up settlements (example: Siemens), and increase transparency and liquidity through fragmentation and global access. Regulatory and reputational risks remain significant: tighter controls in the US and EU encourage institutions to use only regulated instruments (ETFs). Thus, digital finance allows for diversification of market, operational, and compliance risks, provided that implementation is controlled.

## CONCLUSIONS:

The development of digital finance in 2024—2025 has enormously expanded due to opportunities for risk diversification for global investors and businesses as well

as transactions optimizations. MNEs and hedge funds, are gradually integrating crypto assets and mostly focused on implementing stable coins into their portfolios and operations.

Digital assets used both for investment and for optimizing financial activities. This help companies to become more resilient in global operations, despite the fact that it requires measuring volatility and complying with regulatory norms, which is hardly influenced by current geopolitical situations.

Hedge funds and investment companies include cryptocurrencies as an alternative class in multi-component portfolios, based on MPT, however usually in moderate amounts, which improves diversification but still with high attention to a big volatility of crypto assets. According to survey the trend is ongoing and more than half of funds are already in the game, expecting the role of digital assets to grow further

Financial institutions (banks) are using digital finance to improve the reliability and speed of financial services by issuing stablecoins and using blockchain platforms, due to understanding of ongoing trends (legalisations of stablecoins and ongoing regulations of cryptocurrency)

Overall, participants of finance market showed that digital finance, especially crypto currencies and stable coins are an effective diversification tools. MNEs and banks also consider it to be a great technology in order to be implemented for eliminating risks connected with exchange rate and settlements procedure. Due to the nature of digital assets, it can improve a portfolio's risk /return profile, but it is still critically important to be aware of drawbacks of these assets. Corporate financiers adhere to the principle of experimenting with new instruments on a limited share of capital, investing in the development of expertise and control, and complying with regulatory requirements.

Digital finance is looking promising to companies, therefore there are an expectations to an ongoing trend of tokenized obligations (started by Siemens) and ensuring usage of stablecoins. However, the main benefits of crypto could be still offset by strong regulations, that is ought to be implemented by different countries. In future, digital assets can be expected to become a common component of global portfolios and solutions for different MNEs— alongside stocks, bonds, and commodity assets, allowing for more effective risk distribution and optimisations of transaction risks in an uncertain global financial environment.

This study has several limitations that should be considered when interpreting the results. The empirical analysis is based on historical market data and focuses on a limited set of representative assets, which may not fully capture the diversity of digital financial instruments and institutional portfolio strategies. In addition, correlation estimates are time-varying and may differ across market regimes, particularly during extreme stress periods. The portfolio analysis relies on fixed asset weights and does not account for dynamic rebalancing or transaction costs.

Future research may extend the analysis by incorporating a broader range of digital assets, applying regime-switching or dynamic correlation models, and examining the impact of regulatory developments on the role of digital finance in institutional risk management.

Further studies could also explore firm-level data and cross-country differences in the adoption of digital financial instruments by multinational enterprises.

## Література

1. Bakry W. Bitcoin as a portfolio diversification tool: Evidence from conditional risk measures. *Journal of Asset Management*. 2021. vol. 22, № 4. P. 289—304.
2. Lehto E., Nasiri F. and Luoma A. Cryptocurrencies in emerging market portfolios: Risk-return and diversification effects. *Emerging Markets Review*. 2022. vol. 51. URL: [https://www.emerald.com/cfri/article-abstract/12/1/20/509835/Cryptocurrencies-and-portfolio-diversification-in?redirectedFrom=fulltext&utm\\_source=researchgate.net&utm\\_medium=article](https://www.emerald.com/cfri/article-abstract/12/1/20/509835/Cryptocurrencies-and-portfolio-diversification-in?redirectedFrom=fulltext&utm_source=researchgate.net&utm_medium=article). (дата звернення: 03.02.2026).
3. Sharma M. Does Bitcoin add to risk diversification of alternative investment fund portfolio? *International Journal of Financial Studies*. 2025. vol. 13, № 4. P. 1—18.
4. Markowitz H. M. Portfolio selection. *The Journal of Finance*. 1952. vol. 7, № 1. P. 77—91.
5. Investing.com. MicroStrategy halts Bitcoin buying, holds \$44 billion worth, 2025. URL: <https://www.investing.com/news/stock-market-news/micro-strategy-halts-bitcoin-buying-holds-44-billion-worth-93CH-3846070> (дата звернення: 03.02.2026).
6. Reuters. Bitcoin hoarder Strategy reveals \$17.44 billion unrealized loss in fourth quarter, 2026. URL: <https://www.reuters.com/business/bitcoin-hoarder-strategy-reveals-1744-billion-unrealized-loss-fourth-quarter-2026-01-05/> (дата звернення: 03.02.2026).
7. Siemens AG. Siemens issues first digital bond on blockchain, 2024. URL: <https://press.siemens.com/global/en/pressrelease/siemens-issues-first-digital-bond-blockchain> (дата звернення: 03.02.2026).
8. Siemens AG. Siemens remains pioneer: another digital bond successfully issued on blockchain, 2025. URL: <https://press.siemens.com/global/en/pressrelease/siemens-remains-pioneer-another-digital-bond-successfully-issued-blockchain> (дата звернення: 03.02.2026).
9. Ledger Insights. Siemens digital bond traded on regulated trading venue 360X, 2025. URL: <https://www.ledgerinsights.com/siemens-digital-bond-traded-on-regulated-trading-venue-360x/> (дата звернення: 03.02.2026).
10. BitcoinTreasuries.NET. Tesla, Inc. — Bitcoin treasury holdings and analysis, 2026. URL: <https://bitcointreasuries.net/public-companies/tesla> (дата звернення: 03.02.2026).
11. Visa Inc. Stablecoins and the future of on-chain finance, 2025. URL: <https://corporate.visa.com/en/solutions/crypto/stablecoins/stablecoins-and-the-future-of-onchain-finance.html> (дата звернення: 03.02.2026).
12. Mastercard Inc. Mastercard unveils end-to-end capabilities to power stablecoin transactions from wallets to checkouts, 2025. URL: <https://www.mastercard.com/news/press/2025/april/mastercard-unveils-end-to-end-capabilities-to-power-stablecoin-transactions-from-wallets-to-checkouts/> (дата звернення: 03.02.2026).
13. PayPal Holdings, Inc. PayPal drives crypto payments into the mainstream, reducing costs and

expanding global commerce, 2025. URL: <https://newsroom.paypal-corp.com/2025-07-28-PayPal-Drives-Crypto-Payments-into-the-Mainstream,-Reducing-Costs-and-Expanding-Global-Commerce> (дата звернення: 03.02.2026).

14. Європейський парламент. Regulatory perspectives on digital assets and stablecoins, 2025. URL: [https://www.europarl.europa.eu/cmsdata/296400/DEZERNAT%20June%202025\\_FINAL.pdf](https://www.europarl.europa.eu/cmsdata/296400/DEZERNAT%20June%202025_FINAL.pdf) (дата звернення: 03.02.2026).
15. Center for Global Development. Are international financial institutions doing enough to prepare for the stablecoin tsunami?, 2024. URL: <https://www.cgdev.org/sites/default/files/are-international-financial-institutions-doing-enough-prepare-stablecoin-tsunami.pdf> (дата звернення: 03.02.2026).
16. The White House. Establishment of the Strategic Bitcoin Reserve and United States Digital Asset Stockpile, 2025. URL: <https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/2025/03/establishment-of-the-strategic-bitcoin-reserve-and-united-states-digital-asset-stockpile/> (дата звернення: 03.02.2026).
17. Alternative Investment Management Association (AIMA). Crypto-friendly regulatory changes accelerate institutional investment, 2025. URL: <https://www.aima.org/article/press-release-crypto-friendly-regulatory-changes-accelerate-institutional-investment.html> (дата звернення: 03.02.2026).
18. BlackRock. How Bitcoin is defining financial services and portfolios, 2025. URL: <https://www.blackrock.com/au/insights/ishares/how-bitcoin-is-defining-financial-services-and-portfolios> (дата звернення: 03.02.2026).
19. Fidelity Digital Assets. Fidelity Investments® to expand digital asset investment lineup with stablecoin launch: Fidelity Digital Dollar (FIDD), 2026. URL: <https://www.fidelitydigitalassets.com/research-and-insights/fidelity-investmentsr-expand-digital-asset-investment-lineup-stablecoin> (дата звернення: 03.02.2026).
20. Reuters. JPMorgan Chase to create digital coins using blockchain for payments, 2019. URL: <https://www.reuters.com/article/technology/jpmorgan-chase-to-create-digital-coins-using-blockchain-for-payments-idUSKCN1Q3235/> (дата звернення: 03.02.2026).
21. The Fintech Times. J.P. Morgan becomes first bank to issue USD deposit token on a public blockchain, 2025. URL: <https://thefintechtimes.com/j-p-morgan-becomes-first-bank-to-issue-usd-deposit-token-on-a-public-blockchain/> (дата звернення: 03.02.2026).
22. Ledger Insights. JP Morgan launches blockchain-based Kinexys Digital Payments in GBP/UK, 2025. URL: <https://www.ledgerinsights.com/jp-morgan-launches-blockchain-based-kinexys-digital-payments-in-gbp-uk/> (дата звернення: 03.02.2026).
23. CoinGecko. Cryptocurrency Market Capitalization Charts. CoinGecko, 2025. URL: <https://www.coingecko.com/uk/charts> (дата звернення: 03.02.2026).

## References:

1. Bakry, W. (2021), "Bitcoin as a portfolio diversification tool: Evidence from conditional risk measures.", *Journal of Asset Management*, vol. 22, no. 4, pp. 289—304.

2. Lehto, E., Nasiri, F. and Luoma, A. (2022), "Cryptocurrencies in emerging market portfolios: Risk-return and diversification effects", *Emerging Markets Review*, [Online], vol. 51, available at: [https://www.emerald.com/cfri/article-abstract/12/1/20/509835/Cryptocurrencies-and-portfolio-diversification-in?redirectedFrom=fulltext&utm\\_source=researchgate-net&utm\\_medium=article](https://www.emerald.com/cfri/article-abstract/12/1/20/509835/Cryptocurrencies-and-portfolio-diversification-in?redirectedFrom=fulltext&utm_source=researchgate-net&utm_medium=article). (Accessed 3 February 2026).
3. Sharma, M. (2025), "Does Bitcoin add to risk diversification of alternative investment fund portfolio?" *International Journal of Financial Studies*, vol. 13 no. 4, pp. 1—18.
4. Markowitz, H. M. (1952), "Portfolio selection", *The Journal of Finance*, vol. 7, no. 1, pp. 77—91.
5. Investing.com (2025), "MicroStrategy halts Bitcoin buying, holds \$44 billion worth", available at: <https://www.investing.com/news/stock-market-news/microstrategy-halts-bitcoin-buying-holds-44-billion-worth-93CH-3846070>. (Accessed 3 February 2026).
6. The official site of Reuters (2026), "Bitcoin hoarder Strategy reveals \$17.44 billion unrealized loss in fourth quarter", available at: <https://www.reuters.com/business/bitcoin-hoarder-strategy-reveals-1744-billion-unrealized-loss-fourth-quarter-2026-01-05/>. (Accessed 3 February 2026).
7. The official site of Siemens AG (2024), "Siemens issues first digital bond on blockchain", available at: <https://press.siemens.com/global/en/pressrelease/siemens-issues-first-digital-bond-blockchain>. (Accessed 3 February 2026).
8. The official site of Siemens AG (2025), "Siemens remains pioneer: another digital bond successfully issued on blockchain", available at: <https://press.siemens.com/global/en/pressrelease/siemens-remains-pioneer-another-digital-bond-successfully-issued-blockchain>. (Accessed 3 February 2026).
9. The official site of Ledger Insights (2025), "Siemens digital bond traded on regulated trading venue 360X", available at: <https://www.ledgerinsights.com/siemens-digital-bond-traded-on-regulated-trading-venue-360x/>. (Accessed 3 February 2026).
10. The official site of BitcoinTreasuries.NET (2026), "Tesla, Inc. — Bitcoin treasury holdings and analysis.", available at: <https://bitcointreasuries.net/public-companies/tesla>. (Accessed 3 February 2026).
11. The official site of Visa Inc. (2025), "Stablecoins and the future of on-chain finance", available at: <https://corporate.visa.com/en/solutions/crypto/stablecoins/stablecoins-and-the-future-of-onchain-finance.html>. (Accessed 3 February 2026).
12. The official site of Mastercard Inc. (2025), "Mastercard unveils end-to-end capabilities to power stablecoin transactions from wallets to checkouts", available at: <https://www.mastercard.com/news/press/2025/april/mastercard-unveils-end-to-end-capabilities-to-power-stablecoin-transactions-from-wallets-to-checkouts/>. (Accessed 3 February 2026).
13. The official site of PayPal Holdings, Inc. (2025), "PayPal drives crypto payments into the mainstream, reducing costs and expanding global commerce." available at: <https://newsroom.paypal-corp.com/2025-07-28-PayPal-Drives-Crypto-Payments-into-the-Mainstream,-Reducing-Costs-and-Expanding-Global-Commerce>. (Accessed 3 February 2026).
14. The official site of European Parliament (2025), "Regulatory perspectives on digital assets and stablecoins.", available at: [https://www.europarl.europa.eu/cmsdata/296400/DEZERNAT%20June%202025\\_FINAL.pdf](https://www.europarl.europa.eu/cmsdata/296400/DEZERNAT%20June%202025_FINAL.pdf). (Accessed 3 February 2026).
15. The official site of Center for Global Development (2024), "Are international financial institutions doing enough to prepare for the stablecoin tsunami?", available at: <https://www.cgdev.org/sites/default/files/are-international-financial-institutions-doing-enough-prepare-stablecoin-tsunami.pdf>. (Accessed 3 February 2026).
16. The official site of The White House (2025), "Establishment of the Strategic Bitcoin Reserve and United States Digital Asset Stockpile.", available at: <https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/2025/03/establishment-of-the-strategic-bitcoin-reserve-and-united-states-digital-asset-stockpile/>. (Accessed 3 February 2026).
17. The official site of Alternative Investment Management Association (AIMA) (2025), "Crypto-friendly regulatory changes accelerate institutional investment", available at: <https://www.aima.org/article/press-release-crypto-friendly-regulatory-changes-accelerate-institutional-investment.html>. (Accessed 3 February 2026).
18. The official site of BlackRock (2025), "How Bitcoin is defining financial services and portfolios", available at: <https://www.blackrock.com/au/insights/ishares/how-bitcoin-is-defining-financial-services-and-portfolios>. (Accessed 3 February 2026).
19. The official site of Fidelity Digital Assets (2026), "Fidelity Investments to expand digital asset investment lineup with stablecoin launch: Fidelity Digital Dollar (FIDD)", available at: <https://www.fidelitydigitalassets.com/research-and-insights/fidelity-investmentsr-expand-digital-asset-investment-lineup-stablecoin>. (Accessed 3 February 2026).
20. The official site of Reuters (2019), "JPMorgan Chase to create digital coins using blockchain for payments.", available at: <https://www.reuters.com/article/technology/jpmorgan-chase-to-create-digital-coins-using-blockchain-for-payments-idUSKCN1Q3235/>. (Accessed 3 February 2026).
21. The official site of The Fintech Times (2025), "J.P. Morgan becomes first bank to issue USD deposit token on a public blockchain", available at: <https://thefintechtimes.com/j-p-morgan-becomes-first-bank-to-issue-usd-deposit-token-on-a-public-blockchain/>. (Accessed 3 February 2026).
22. The official site of Ledger Insights (2025), "JP Morgan launches blockchain-based Kinexys Digital Payments in GBP/UK.", available at: <https://www.ledgerinsights.com/jp-morgan-launches-blockchain-based-kinexys-digital-payments-in-gbp-uk/>. (Accessed 3 February 2026).
23. The official site of CoinGecko. (2025), "Cryptocurrency Market Capitalization Charts. CoinGecko.", available at: <https://www.coingecko.com/uk/charts>. (Accessed 3 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 02. 03.26

Прорецензовано / Revised: 09. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

O. Gogulya,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management named after Professor I. S. Zavadsky, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4602-7543>

D. Martynov,

*Postgraduate student, Odesa National Economic University*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-3334-8674>

M. Poperechnyi,

*Postgraduate student, Higher Educational Institution Academician*

*Yuriy Bugay International Scientific & Technical University*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-1939-7296>

R. Kozub,

*Postgraduate student, Poltava State Agrarian University*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-7736-1068>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.278

# MECHANISM FOR ACTIVATING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF AN ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF CHANGE MANAGEMENT

О. П. Гоголя,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту імені професора Й. С. Завадського,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України

Д. О. Мартинов,

здобувач ступеня доктор філософії, Одеський національний економічний університет

М. С. Поперечний,

здобувач ступеня доктор філософії,

Заклад вищої освіти "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая"

Р. О. Козуб,

здобувач ступеня доктор філософії, Полтавський державний аграрний університет

МЕХАНІЗМ АКТИВІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

***The article explores the theoretical, methodological and applied aspects of the formation of a mechanism for activating corporate social responsibility of an enterprise in the context of organizational change management. It is substantiated that in the context of the transformation of the economic environment, the strengthening of social challenges and the growth of the role of sustainable development, corporate social responsibility is an important tool for increasing the adaptability of enterprises to changes and the formation of long-term competitive advantages. The essence of corporate social responsibility is determined as a system of voluntary management practices aimed at harmonizing the economic interests of the enterprise with the social needs of employees, local communities, the state and other stakeholders. The role of corporate social responsibility in the process of change management is analyzed, in particular in the formation of a favorable organizational environment, increasing the level of trust in management decisions and***

*reducing social risks of transformation processes. It is substantiated that the activation of corporate social responsibility contributes to increasing the social sustainability of the enterprise, improving corporate culture, developing human capital and strengthening the reputational capital of the organization.*

*The paper proposes a mechanism for activating corporate social responsibility of an enterprise, which involves a combination of organizational and managerial, economic, social and communication tools for implementing responsible business practices. The key stages of implementing such a mechanism are identified, which include diagnosing corporate social responsibility, integrating the principles of responsible management into the strategic management system, forming social initiative programs, and assessing the effectiveness of the implemented changes. It is proven that the use of the proposed mechanism allows to increase the efficiency of change management, ensure a balance of economic, social and environmental interests of the enterprise and contribute to the formation of a sustainable business development model in a dynamic socio-economic environment. The results obtained can be used in the development of corporate social responsibility strategies, organizational transformation programs and sustainable development management systems of enterprises.*

*У статті досліджено теоретико-методичні та прикладні аспекти формування механізму активізації корпоративної соціальної відповідальності підприємства в контексті управління організаційними змінами. Обґрунтовано, що в умовах трансформації економічного середовища, посилення соціальних викликів та зростання ролі сталого розвитку корпоративна соціальна відповідальність виступає важливим інструментом підвищення адаптивності підприємств до змін та формування довгострокових конкурентних переваг. Визначено сутність корпоративної соціальної відповідальності як системи добровільних управлінських практик, спрямованих на узгодження економічних інтересів підприємства із соціальними потребами працівників, місцевих громад, держави та інших зацікавлених сторін. Проаналізовано роль корпоративної соціальної відповідальності у процесі управління змінами, зокрема у формуванні сприятливого організаційного середовища, підвищенні рівня довіри до управлінських рішень та зниженні соціальних ризиків трансформаційних процесів. Обґрунтовано, що активізація корпоративної соціальної відповідальності сприяє підвищенню соціальної стійкості підприємства, покращенню корпоративної культури, розвитку людського капіталу та зміцненню репутаційного капіталу організації.*

*У роботі запропоновано механізм активізації корпоративної соціальної відповідальності підприємства, який передбачає поєднання організаційно-управлінських, економічних, соціальних та комунікаційних інструментів реалізації відповідальних бізнес-практик. Визначено ключові етапи впровадження такого механізму, що включають діагностику соціальної відповідальності підприємства, інтеграцію принципів відповідального управління у систему стратегічного менеджменту, формування програм соціальних ініціатив, а також оцінювання результативності впроваджених змін. Доведено, що використання запропонованого механізму дозволяє підвищити ефективність управління змінами, забезпечити баланс економічних, соціальних та екологічних інтересів підприємства та сприяти формуванню стійкої моделі розвитку бізнесу в умовах динамічного соціально-економічного середовища. Отримані результати можуть бути використані при розробленні стратегій корпоративної соціальної відповідальності, програм організаційних трансформацій та систем управління сталим розвитком підприємств.*

*Key words: corporate social responsibility, change management, enterprise, business social responsibility, sustainable development, corporate culture, management mechanisms, socio-economic development.*

*Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, управління змінами, підприємство, соціальна відповідальність бізнесу, сталий розвиток, корпоративна культура, управлінські механізми, соціально-економічний розвиток.*

## THE GENERAL STATEMENT OF THE PROBLEM AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

The modern development of enterprises takes place in conditions of deep socio-economic transformations,

accompanied by an increase in the level of uncertainty, increased global competition, acceleration of technological changes and growing public expectations regarding responsible business behavior. Enterprises are forced to constantly adapt to new business conditions, implement organizational innovations, change management



approaches and transform the structure of interaction with the external environment. In such conditions, effective change management becomes of particular importance, which ensures the ability of the enterprise to respond to the challenges of the external environment, maintain competitiveness and form long-term development prospects.

One of the key factors in increasing the effectiveness of change management is corporate social responsibility, which is gradually becoming an important tool for strategic management of the enterprise. In the modern economy, social responsibility of business is considered not only as an element of ethical behavior of companies, but also as an important component of the formation of a long-term competitive strategy. It ensures the harmonization of the interests of the enterprise with the needs of society, contributes to increasing the level of trust from stakeholders, strengthening the company's reputation and forming a positive social image.

In the process of organizational changes, corporate social responsibility acquires special importance, since transformation processes are often accompanied by social tension, changes in the employment structure, revision of management approaches and reassessment of corporate values. In the absence of effective socially oriented change management mechanisms, such processes can lead to a decrease in the level of staff motivation, increased conflict in labor collectives, deterioration of corporate culture and loss of trust in management decisions. That is why the introduction of the principles of corporate social responsibility into the enterprise management system allows minimizing the social risks of transformations, ensuring support for changes from the staff and creating a favorable organizational environment for the implementation of strategic transformations.

At the same time, in the practice of many enterprises, the issue of integrating the principles of corporate social responsibility into change management processes remains insufficiently developed. Social responsibility is often considered as a separate area of activity of the enterprise, implemented in the form of charitable programs or social initiatives that are not directly related to the strategic management system. This approach significantly limits the potential of corporate social responsibility as a tool for organizational transformations and does not allow for the full use of its capabilities to increase the effectiveness of change management.

In addition, modern trends in economic development, focused on the principles of sustainable development, provide for a deeper integration of social, economic and environmental aspects of the enterprise's activities into the corporate governance system. This necessitates the formation of a comprehensive mechanism for activating corporate social responsibility, which provides a combination of managerial, economic, social and communication tools for implementing responsible business practices. Such a mechanism should be aimed not only at increasing the social efficiency of the enterprise's activities, but also at supporting the processes of organizational change, the formation of a sustainable corporate culture and the development of human capital.

Therefore, in the conditions of modern socio-economic transformations, the problem of forming an effective

mechanism for activating corporate social responsibility of an enterprise in the context of change management is of particular relevance. Its solution is of great importance both for the development of theoretical approaches to the management of organizational transformations and for the improvement of practical tools for the implementation of a socially responsible business strategy, which ensures increased sustainability of enterprises in a dynamic economic environment.

### **ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS, IN WHICH THE SOLUTION OF THIS PROBLEM WAS INITIATED AND ON WHICH THE AUTHOR RELIES, HIGHLIGHTING PREVIOUSLY UNRESOLVED PARTS OF THE GENERAL PROBLEM, WHICH IS THE SUBJECT OF THIS ARTICLE**

The issue of corporate social responsibility of an enterprise in modern economic science is considered in connection with the issues of strategic management, organizational transformations, human capital development, corporate culture and ensuring sustainable development. At the same time, the strengthening of the dynamics of changes in the external environment necessitates the need for in-depth research into the mechanisms for activating corporate social responsibility as a tool for effective change management in the enterprise. An important place in understanding the connection between the internal environment of the enterprise and the effectiveness of transformation processes is occupied by the study of N. S. Priymak, in which corporate culture is considered as a key component of the enterprise change management system [1]. The author argues that the effectiveness of organizational transformations largely depends on the formed values, norms of behavior, the level of internal trust and the readiness of personnel to adapt. This is of fundamental importance for our article, since corporate social responsibility in the context of change management is closely related to the culture of responsible attitude towards employees, communication openness and support of social stability in the organization. A significant contribution to the study of the strategic and institutional dimension of modern management was made by I. A. Hnatenko, Yu. M. Popova, I. G. Bachkir and K. V. Nechyporenko, who consider the strategies of state priorities in the context of scenario foresight of innovative economy management [2]. This work forms an important methodological basis for understanding that modern management decisions must take into account long-term socio-economic consequences, intellectual potential and systemic challenges of development. This allows us to interpret corporate social responsibility not as an isolated element of corporate policy, but as a component of a broader model of responsible strategic management.

The direct role of corporate social responsibility in the formation of the enterprise development strategy is thoroughly revealed by L. Lingur [3]. The author emphasizes that corporate social responsibility is gradually integrated into the strategic priorities of the enterprise and acts as a factor of its long-term sustainability, increasing the trust of stakeholders and strengthening

market positions. For our study, this is especially important, since it confirms the expediency of considering corporate social responsibility as one of the tools for supporting organizational changes and forming sustainable competitive advantages. The theoretical basis of the social dimension of corporate responsibility is formed by the provisions of N. A. Suprun, who considers corporate social responsibility as a factor of social involvement in the context of the goals of the Europe 2020 strategy [4]. In this work, corporate social responsibility appears as a mechanism for increasing business participation in solving socially significant tasks, expanding social integration and strengthening the responsibility of enterprises to society. This strengthens the scientific logic of our article, since change management without due consideration of the social interests of employees and external stakeholders is much less effective and more conflict-prone.

The applied aspect of implementing corporate social responsibility in large business is revealed in the study by L. V. Prodanova and P. Todorov, which analyzed innovative approaches to implementing responsible business practices, current trends and successful cases [5]. The significance of this work for our study lies in highlighting practical tools for implementing corporate social responsibility, which can be adapted to change management mechanisms. At the same time, the authors mainly focus on large business, while the problem of integrating corporate social responsibility into the system of changes at enterprises of various scales requires further study.

Certain institutional aspects of the functioning of modern economic systems are highlighted in the work of V. I. Shary, M. V. Zos-Kior and I. M. Kyrlyuk, dedicated to the institutional model of land relations in Ukraine [6]. Despite the industry specificity, this work is valuable for our article in terms of understanding the role of the institutional environment in the formation of mechanisms of responsible economic behavior. It confirms that any mechanism for activating corporate social responsibility cannot be effective outside the broader institutional context, which sets the framework for responsible management, social dialogue and balance of interests. The managerial, cluster and intersectoral dimension of modern transformations is presented in the study of I. A. Hnatenko, E. O. Snitko, R. V. Markov and V. P. Utkin, which deals with the management of clustering projects of innovative entrepreneurship in the context of sustainable development, globalization, digitalization and personnel management [7]. Within our topic, this work is important in that it demonstrates the need to integrate social, organizational and economic components of management into a single system. It is this logic of an integrated approach that is methodologically close to the development of a mechanism for activating corporate social responsibility in the context of change management.

The closest to the subject of our study is the work of L. V. Yalovega and D. V. Chernyi, devoted to the management of corporate social responsibility of an innovatively oriented enterprise in the strategic context of sustainable development [8]. The authors emphasize that corporate social responsibility should be integrated into the strategic management system and considered as a factor in

the long-term performance of the enterprise. However, despite the importance of this position, the issue of activating corporate social responsibility precisely in the context of organizational changes and as a mechanism for reducing social risks of transformation requires deeper development.

The theoretical foundations of the organizational and economic mechanism for implementing corporate social responsibility at enterprises are studied by V. I. Troyan [9]. In this work, special attention is paid to the structure of the mechanism for implementing corporate social responsibility, its functions and significance for increasing the efficiency of the enterprise. For our article, this work is extremely useful, since it creates the basis for constructing the author's mechanism for activating corporate social responsibility. At the same time, the study has industry specifics and does not focus on the connection of such a mechanism with change management processes.

The current conditions of martial law and the impact of corporate social responsibility on business competitiveness are reflected in the work of I. A. Bilotkach, which studies organic agribusiness [10]. This work proves that socially responsible behavior of an enterprise in conditions of high instability becomes a factor not only of reputation, but also of economic stability. For our article, this conclusion is important, because it reinforces the thesis that corporate social responsibility in periods of change plays the role of a tool for adaptation and strengthening the competitive positions of the enterprise. An important role in the formation of the mechanism for activating corporate social responsibility is played by studies devoted to personnel management and the development of labor potential. Thus, I. A. Gnatenko and Yu. E. Kulikova substantiate promising directions for improving personnel management in the organization, focusing on the need to modernize approaches to employee development, motivation, and personnel policy [11]. Similar in content is the work of M. Zos-Kior, V. Ilyin and E. Svyryda, in which the development of labor potential is considered as a key factor in effective management of the organization [12]. Both studies are of direct importance for our article, since the activation of corporate social responsibility in conditions of change is impossible without the development of human capital, the preservation of social stability and the formation of a personnel support system.

The generalization of the reviewed literature gives grounds to assert that the theoretical principles of corporate social responsibility, its strategic importance for the development of the enterprise, the role of corporate culture, personnel management, human capital and individual approaches to building organizational and economic mechanisms for its implementation have been developed quite widely in the scientific discourse. At the same time, the analysis of sources shows that the issue of activating corporate social responsibility in the context of organizational change management as a holistic mechanism combining organizational and managerial, economic, social and communication tools remains insufficiently researched.

The issues of the sequence of implementation of such a mechanism, assessment of its effectiveness in the context of transformation processes, as well as substantiation of the connection between the activation of corporate social

responsibility, reduction of social risks of changes, development of corporate culture and formation of long-term sustainability of the enterprise also remain insufficiently disclosed. It is precisely at the solution of these theoretical and applied issues that the mentioned article is aimed.

## THE FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE

The formulation of the objectives of the article (task statement) is a theoretical justification and development of a mechanism for activating corporate social responsibility of an enterprise in the context of managing organizational changes, taking into account modern socio-economic challenges and the requirements of sustainable development. Achieving the set goal involves studying the essence of corporate social responsibility as a tool for strategic management of an enterprise, determining its role in the processes of organizational transformation, as well as substantiating the relationship between socially responsible management practices and the effectiveness of implementing changes in the activities of an enterprise.

The study provides for a generalization of theoretical approaches to the interpretation of corporate social responsibility, an analysis of its impact on the formation of a favorable organizational environment for implementing managerial changes, and the development of a structural model of the mechanism for activating socially responsible activities of an enterprise. An important task is also to determine the main directions of integrating the principles of corporate social responsibility into the system of strategic management of an enterprise and substantiating practical tools for increasing the social effectiveness of management decisions in the process of organizational transformations.

## PRESENTATION OF THE MAIN MATERIAL OF THE STUDY WITH FULL JUSTIFICATION OF THE OBTAINED SCIENTIFIC RESULTS

The development of modern enterprises increasingly depends on their ability to effectively respond to dynamic changes in the socio-economic environment. The processes of globalization, digital transformation of the economy, increased competition and growing public expectations regarding responsible business behavior form new requirements for the corporate governance system. In such conditions, change management becomes a key element of the strategic development of the enterprise, since it is the efficiency of transformation processes that determines the ability of the organization to adapt to new operating conditions and ensure long-term competitiveness. At the same time, the success of organizational changes is largely determined by the level of social support from employees, partners, consumers and other stakeholders, which actualizes the need to intensify corporate social responsibility of enterprises.

Corporate social responsibility in modern conditions is an important tool for harmonizing economic, social and environmental interests in the activities of the enterprise. It involves the implementation of voluntary management practices aimed at increasing the social efficiency of business, ensuring transparency of management decisions

and forming long-term partnerships with stakeholders. In the context of change management, corporate social responsibility serves as a social stabilizer, as it allows reducing the level of personnel resistance to transformations, increasing trust in management decisions, and forming a positive perception of organizational innovations [1; 3—6].

The analysis of theoretical approaches to the study of corporate social responsibility allows us to define it as a comprehensive system of management tools aimed at ensuring socially oriented development of the enterprise. The basis of this system is the integration of social principles into the strategic management of the organization, which involves taking into account the interests of employees, local communities, state institutions and society as a whole. In this context, corporate social responsibility ceases to be only an element of the image policy of the enterprise and turns into an important factor in increasing the effectiveness of organizational changes [2; 7; 12].

The activation of corporate social responsibility of the enterprise in the conditions of change management requires the formation of an appropriate organizational and economic mechanism that ensures the integration of the principles of responsible business into the strategic management system. Such a mechanism involves the coordination of management decisions with the social expectations of stakeholders, the formation of a corporate culture of a responsible attitude to the social and environmental aspects of the enterprise's activities, as well as the creation of an effective communication system between the organization's management and personnel. An important condition for the functioning of this mechanism is the availability of institutional support for socially responsible practices, which includes the development of internal corporate social responsibility standards, the implementation of human capital development programs, and the formation of a system for assessing the social effectiveness of the enterprise. In order to generalize the structural elements of the mechanism for activating corporate social responsibility in the process of change management, it is advisable to systematize the key components of its functioning.

**Table 1. Structural elements of the mechanism for activating corporate social responsibility of an enterprise in the process of change management**

| Mechanism Element | Contents                                                                                  | Expected result                                   |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Organizational    | Integrating the principles of social responsibility into the enterprise management system | Increasing the efficiency of management decisions |
| Economic          | Using economic incentives to implement socially responsible programs                      | Increasing investment attractiveness              |
| Social            | Implementing personnel development programs and supporting local communities              | Increasing social stability                       |
| Communication     | Forming an effective system of interaction with stakeholders                              | Strengthening trust in the enterprise             |

Source: based on [2; 4; 8—12].

The functioning of the proposed mechanism involves the gradual integration of the principles of social responsibility into all key management processes of the enterprise. This means that socially responsible behavior should become a component of strategic planning, personnel policy, investment activities and corporate communication. This approach allows you to form a new model of corporate governance, focused on the long-term development of the enterprise and increasing its social efficiency [8—10].

An important stage in the implementation of the mechanism for activating corporate social responsibility is the assessment of the effectiveness of the implemented socially oriented management decisions. For this purpose, it is necessary to apply a system of indicators that reflect the level of social responsibility of the enterprise and the effectiveness of the implementation of relevant programs. Such a system allows monitoring the impact of corporate social responsibility on the development of the enterprise, as well as assessing its role in the process of managing organizational changes.

The results of the study indicate that the integration of corporate social responsibility into the change management process contributes to the formation of a more flexible and adaptive corporate governance system. A socially responsible enterprise development strategy ensures an increase in the level of trust in management decisions, contributes to the strengthening of corporate culture and the formation of a positive image of the organization. At the same time, the activation of corporate social responsibility allows reducing the social risks of transformation processes, which is especially important during the period of large-scale organizational changes.

**Table 2. Evaluation of the effectiveness of the implementation of the corporate social responsibility mechanism of the enterprise**

| Indicator                    | Characteristics                                                         | Impact result                    |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Level of social trust        | Evaluation of the perception of the enterprise by employees and society | Increase in reputational capital |
| Development of human capital | Level of investment in training and development of personnel            | Increase in labor productivity   |
| Social stability             | Level of conflict in the work team                                      | Reduce social risks              |
| Reputational effectiveness   | Level of positive perception of the enterprise in society               | Strengthen competitive positions |

Source: author's development.

Thus, the proposed mechanism for activating corporate social responsibility of the enterprise acts as an effective change management tool that ensures the integration of economic, social and managerial aspects of the organization's activities. Its implementation creates the prerequisites for increasing the efficiency of corporate governance, strengthening the social sustainability of the enterprise and the formation of long-term competitive advantages in the modern socio-economic environment. Further analysis of the mechanism for activating corporate social responsibility of the enterprise in the context of change management requires consideration of the relationship between the transformation of management

systems and the socially oriented behavior of the organization. In the modern economy, an enterprise functions not only as an economic entity that generates profit, but also as a social institution, the activities of which directly affect the state of labor collectives, local communities and the economic stability of regions. In this context, corporate social responsibility is not an auxiliary element of management, but a component of the enterprise's strategic development system, which allows ensuring a balance between economic results of activity and social consequences of management decisions.

In the process of implementing organizational changes, an important factor in the success of transformations is the level of social legitimacy of management decisions. Any structural or technological transformations at the enterprise are accompanied by changes in the system of distribution of functions, transformation of labor relations, revision of organizational procedures and sometimes staff reductions. Such processes can cause tension in the labor collective, increased distrust of management and decreased motivation of employees. That is why the integration of the principles of corporate social responsibility into the change management process creates an opportunity to form a socially acceptable model of enterprise transformation, within which the interests of employees and other stakeholders are taken into account when making management decisions. Of great importance for the activation of corporate social responsibility is the formation of an internal system of social partnership at the enterprise. This involves the creation of mechanisms for constant dialogue between management and personnel, which allows for timely consideration of the positions of employees in the process of implementing changes. Such an approach contributes to the formation of an atmosphere of participation in making management decisions and increases the level of organizational cohesion of the team. Social partnership, which is based on the principles of openness and mutual responsibility, allows to reduce the conflict of transformation processes and ensure the stability of the enterprise's functioning even during periods of significant organizational transformations [2; 8; 10].

An important component of the mechanism for activating corporate social responsibility is also the formation of long-term social investments of the enterprise. Unlike traditional charitable initiatives, which are episodic in nature, social investments involve systematic support for human capital development programs, increasing employment, supporting educational and professional programs, as well as participation in the development of social infrastructure of territories. Such investments allow the enterprise to form a stable social environment that contributes to the effective implementation of organizational changes and creates favorable conditions for long-term economic development.

In modern conditions, the concept of responsible corporate governance is becoming increasingly widespread, which involves the integration of social and ethical principles into the system of strategic decision-making. Within the framework of this concept, the company's management considers social responsibility not only as

an element of communication policy, but also as a tool for increasing the efficiency of organizational process management. Responsible corporate governance forms a new model of interaction between the company and society, within which the economic activity of the company is combined with social and environmental obligations.

Of particular importance in this context is the development of the reputational capital of the company. Reputation is one of the key intangible assets of the organization, which directly affects its competitive position, investment attractiveness and the level of trust from partners and consumers. Socially responsible behavior of the company contributes to the formation of a positive image of the organization, which, in turn, increases its ability to successfully implement large-scale transformation projects. Companies that adhere to the principles of corporate social responsibility, as a rule, have much wider opportunities for attracting investments and establishing long-term partnerships. At the same time, it is important to consider that the activation of corporate social responsibility requires a systematic approach to its implementation. Socially responsible practices must be integrated into the overall development strategy of the enterprise and coordinated with its economic goals. This involves the formation of internal standards of social responsibility, the creation of a system for monitoring the effectiveness of social programs and the constant improvement of mechanisms for interaction with stakeholders.

In view of this, the mechanism for activating corporate social responsibility of the enterprise in the context of change management can be considered as a comprehensive system of managerial, economic and social tools aimed at ensuring the balanced development of the organization. Its effective functioning creates the prerequisites for the formation of a sustainable model of enterprise development, within which economic efficiency is combined with social stability and responsibility to society. As a result, the enterprise gets the opportunity not only to successfully adapt to changes in the external environment, but also to act as an active participant in the socio-economic development of territories and society as a whole.

## CONCLUSIONS FROM THIS STUDY AND PROSPECTS FOR FURTHER EXPLORATION IN THIS DIRECTION

As a result of the study, it was found that in the conditions of modern socio-economic transformations, corporate social responsibility is gaining strategic importance for the development of enterprises and effective management of organizational changes. It is gradually transforming from an additional element of business social policy into an important component of the corporate governance system, which ensures the coordination of the economic interests of the enterprise with the social needs of employees, local communities and other stakeholders. This approach allows you to form a more sustainable model of enterprise development, in which economic performance is combined with social stability and responsibility to society. It has been proven

that the effectiveness of implementing organizational changes largely depends on the level of social support for transformation processes. That is why the activation of corporate social responsibility is an important factor in reducing social risks, increasing the level of trust in management decisions and forming a favorable organizational environment for the implementation of innovations and structural transformations. The integration of socially responsible practices into the strategic management system allows enterprises not only to increase the efficiency of management processes, but also to strengthen corporate culture, develop human capital and form a positive reputational image of the organization.

The study substantiates the mechanism for activating corporate social responsibility of the enterprise, which is based on a combination of organizational and managerial, economic, social and communication tools for implementing responsible business practices. The proposed mechanism involves the integration of the principles of responsible management into the strategic management system of the enterprise, the development of social partnership between management and personnel, the formation of social investment programs and the introduction of a system for assessing the effectiveness of socially responsible activities. Its implementation creates the prerequisites for increasing the adaptability of the enterprise to changes, ensuring the stability of the organization's functioning during periods of transformation and the formation of long-term competitive advantages.

The results of the study indicate that the activation of corporate social responsibility contributes to increasing the social sustainability of the enterprise, strengthening trust between participants in organizational processes and developing partnership relations with stakeholders. A socially responsible management strategy allows enterprises to respond more effectively to the challenges of the external environment, form a positive image in society and ensure the stability of their own economic development. Prospects for further scientific research in this area are associated with the deepening of methodological approaches to assessing the effectiveness of corporate social responsibility of enterprises, the development of tools for integrating socially responsible practices into the strategic management system, as well as research into the impact of social responsibility on the innovative development of enterprises and the formation of their long-term competitive potential. Special attention is required to study the role of corporate social responsibility in the processes of digital transformation of the economy and the formation of new models of interaction between business and society in the context of sustainable development.

### Література:

1. Приймак, Н. С. (2019). Корпоративна культура в системі управління змінами підприємства. "Вісник ЖДТУ": Економіка, управління та адміністрування, (2 (88)), 91—97.

2. Гнатенко, І. А., Попова, Ю. М., Бачкір, І. Г., & Нечипоренко, К. В. (2021). Стратегії державних пріоритетів в контексті сценарного форсайту управління інноваційною економікою: моделювання науково-технічного та інтелектуального потенціалу. *Агросвіт*, (17), 3—9.

3. Лінгур, Л. (2023). Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні стратегії розвитку підприємства: сучасний підхід. *Економіка та суспільство*, (49). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2295/2216> (дата звернення 14.01.2026).

4. Супрун, Н. А. (2013). Корпоративна соціальна відповідальність як чинник соціального залучення (в контексті цілей стратегії Europe-2020). *Український соціум*, (2), 163—176.

5. Проданова, Л. В., & Тодоров, П. (2023). Інноваційні підходи до реалізації корпоративної соціальної відповідальності у великому бізнесі: успішні кейси та основні тенденції. *Приазовський економічний вісник*, (2 (34)), 60—66.

6. Шарій, В. І., Зось-Кіор, М. В., & Кирилюк, І. М. (2020). Інституційна модель земельних відносин в Україні. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Економічні науки*, (2), 107—116.

7. Гнатенко І. А., Снітко Є. О., Марков Р. В., & Уткін В. П. (2021). Управління проектами кластеризації інноваційного підприємництва агропродовольчої сфери в умовах реалізації стратегії сталого розвитку, глобалізації, діджиталізації, економічної культури суспільства, логістичного та кадрового менеджменту. *Формування ринкових відносин в Україні*, № 9, С. 106—113.

8. Яловега, Л. В., & Черній, Д. В. (2025). Управління корпоративною соціальною відповідальністю інноваційно орієнтованого підприємства: стратегічний підхід у контексті сталого розвитку. *Актуальні питання економічних наук*, (11). URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/536> (дата звернення 14.01.2026).

9. Троян, В. І. (2018). Теоретичні засади організаційно-економічного механізму реалізації корпоративної соціальної відповідальності на будівельних підприємствах. *Вісник соціально-економічних досліджень*, (2), 111—118.

10. Білоткач, І. А. (2025). Корпоративна соціальна відповідальність органічного агробізнесу як чинник його конкурентоспроможності в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*, (11), 95—101.

11. Гнатенко, І. А., & Кулікова, Ю. Е. (2016). Перспективні напрями вдосконалення управління персоналом в організації. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*, (16 (4)), 55—58.

12. Зось-Кіор, М., Ільїн, В., & Свирида, Е. (2020). Розвиток трудового потенціалу в системі ефективного менеджменту організації. *Економіка та суспільство*, (22). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/124> (дата звернення 14.01.2026).

#### References:

1. Pryimak, N.S. (2019), "Corporate culture in the enterprise change management system", *Visnyk ZhDTU: Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 2 (88), pp. 91—97.

2. Hnatenko, I.A., Popova, Yu.M., Bachkir, I.H. and Nechyporenko, K.V. (2021), "State priority strategies in the context of scenario foresight of innovative economy management: modeling of scientific, technical and intellectual potential", *Ahrosvit*, vol. 17, pp. 3—9.

3. Linhur, L. (2023), "The role of corporate social responsibility in shaping an enterprise's development strategy: a modern approach", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 49, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2295/2216> (Accessed 14 January 2026).

4. Suprun, N.A. (2013), "Corporate social responsibility as a factor of social inclusion (in the context of the objectives of the Europe-2020 strategy)", *Ukrainskyi sotsi-um*, vol. 2, pp. 163—176.

5. Prodanova, L.V. and Todorov, P. (2023), "Innovative approaches to implementing corporate social responsibility in big business: successful cases and main trends", *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, vol. 2 (34), pp. 60—66.

6. Sharyi, V.I., Zos-Kior, M.V. and Kyryliuk, I.M. (2020), "Institutional model of land relations in Ukraine", *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Seriya Ekonomichni nauky*, vol. 2, pp. 107—116.

7. Hnatenko, I.A., Snitko, Ye.O., Markov, R.V. and Utkin, V.P. (2021), "Management of clustering projects of innovative entrepreneurship in the agri-food sector in the context of implementing a sustainable development strategy, globalization, digitalization, economic culture of society, logistics and personnel management", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 9, pp. 106—113.

8. Yaloveha, L.V. and Chernii, D.V. (2025), "Corporate social responsibility management of an innovation-oriented enterprise: a strategic approach in the context of sustainable development", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, [Online], vol. 11, available at: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/536> (Accessed 14 January 2026).

9. Troian, V.I. (2018), "Theoretical foundations of the organizational and economic mechanism for the implementation of corporate social responsibility in construction enterprises", *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, vol. 2, pp. 111—118.

10. Bilotkach, I.A. (2025), "Corporate social responsibility of organic agribusiness as a factor of its competitiveness under martial law", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 11, pp. 95—101.

11. Hnatenko, I.A. and Kulikova, Yu.E. (2016), "Promising directions for improving personnel management in the organization", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 16 (4), pp. 55—58.

12. Zos-Kior, M., Ilin, V. and Svyryda, E. (2020), "Development of labor potential in the system of effective organization management", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 22, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/124> (Accessed 14 January 2026).

*Отримано редакцією журналу / Received: 08. 03.26*

*Процеженовано / Revised: 13. 03.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26*

*S. Kubitskyi,*

*PhD in Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Management and Educational Technology, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7691-8606>*

*S. Yurchenko,*

*Senior Lecturer of the Department of Industrial and Civil Engineering, Cherkasy State Technological University*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1740-8080>*

*B. Chernykh,*

*Postgraduate student, Poltava State Agrarian University*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-9041-5388>*

*V. Vinnykov,*

*Postgraduate student, Higher Educational Institution Academician*

*Yuriy Bugay International Scientific & Technical University*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-5577-042X>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.286

# MECHANISMS FOR ACTIVATING PERSONNEL SELF-MANAGEMENT AT ENTERPRISES IN CONDITIONS OF LABOR SHORTAGE AND SECURITY CHALLENGES

С. О. Кубіцький,

к. пед. н., професор, завідувач кафедри управління та освітніх технологій, Національний університет біоресурсів і природокористування України

С. В. Юрченко,

старший викладач кафедри промислового та цивільного будівництва, Черкаський державний технологічний університет

Б. О. Черних,

здобувач ступеня доктор філософії, Полтавський державний аграрний університет

В. О. Вінников,

здобувач ступеня доктор філософії,

Заклад вищої освіти "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая"

**МЕХАНІЗМИ АКТИВІЗАЦІЇ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ДЕФІЦИТУ РОБОЧОЇ СИЛИ ТА БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ**

***Modern mechanisms for activating personnel self-management at enterprises in conditions of labor shortage and increased security challenges are studied. It is substantiated that labor market transformation, migration processes, demographic changes and military risks significantly complicate the process of forming a stable personnel potential of enterprises. In these conditions, the development of employee self-management as a tool for increasing the efficiency of labor organization, rational use of human capital and strengthening the organizational stability of enterprises is of particular importance.***

*Attention is focused on the fact that effective personnel self-management is based on a combination of motivational, organizational and information management mechanisms that contribute to the development of employees' responsibility for the results of their own activities, increasing the level of professional autonomy and forming a culture of self-development. Conceptual approaches to activating personnel self-management are proposed, which take into account modern conditions for the functioning of enterprises, including digitalization of management, flexible models of labor organization and increased requirements for the safety of the working environment.*

*The results obtained can be used in the formation of personnel policies of enterprises, improving the personnel management system and developing human capital development programs in an unstable economic environment.*

*Досліджено сучасні механізми активізації самоменеджменту персоналу на підприємствах в умовах дефіциту трудових ресурсів та посилення безпекових викликів. Обґрунтовано, що трансформація ринку праці, міграційні процеси, демографічні зміни та воєнні ризики значно ускладнюють процес формування стабільного кадрового потенціалу підприємств. У цих умовах особливого значення набуває розвиток самоменеджменту працівників як інструменту підвищення ефективності організації праці, раціонального використання людського капіталу та зміцнення організаційної стійкості підприємств.*

*Акцентовано увагу на тому, що ефективний самоменеджмент персоналу базується на поєднанні мотиваційних, організаційних та інформаційних механізмів управління, які сприяють розвитку відповідальності працівників за результати власної діяльності, підвищенню рівня професійної автономії та формуванню культури саморозвитку. Запропоновано концептуальні підходи до активізації самоменеджменту персоналу, що враховують сучасні умови функціонування підприємств, включаючи цифровізацію управління, гнучкі моделі організації праці та підвищення вимог до безпеки трудового середовища.*

*Отримані результати можуть бути використані при формуванні кадрової політики підприємств, удосконаленні системи управління персоналом та розробленні програм розвитку людського капіталу в умовах нестабільного економічного середовища.*

*Key words: self-management, personnel, human capital, labor shortage, security challenges, labor motivation, personnel management.*

*Ключові слова: самоменеджмент, персонал, людський капітал, дефіцит робочої сили, безпекові виклики, мотивація праці, управління персоналом.*

## GENERAL STATEMENT OF THE PROBLEM AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

Modern economic transformations taking place in the world and national economies are significantly changing approaches to human resource management of enterprises. The deepening demographic imbalances, the growth of labor migration and the influence of military factors lead to a significant reduction in the supply of labor on the labor market. As a result, enterprises face a shortage of qualified workers, which complicates ensuring the stability of production processes and

reduces the efficiency of the functioning of organizations. In such conditions, traditional approaches to personnel management, which are based mainly on administrative control and regulation of labor processes, are not effective enough. There is a growing need to form new models of employee management, focused on increasing their level of independence, responsibility and professional activity. That is why the development of personnel self-management is of particular importance, which allows employees to effectively organize their own activities, optimize the use of working time and increase labor productivity.



In addition, the strengthening of security challenges associated with the instability of the economic environment, military risks and technological changes requires the formation of new approaches to the organization of labor that ensure the flexibility of management processes and the adaptability of enterprises to external threats. In this context, personnel self-management is considered one of the important tools for increasing the organizational stability of enterprises and ensuring their long-term development.

#### **ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS, IN WHICH THE SOLUTION OF THIS PROBLEM WAS INITIATED AND ON WHICH THE AUTHOR RELIES, HIGHLIGHTING PREVIOUSLY UNRESOLVED PARTS OF THE GENERAL PROBLEM, TO WHICH THE SPECIFIED ARTICLE IS DEVOTED**

The issues of human capital development, effective personnel management and the formation of self-management mechanisms in modern economic conditions are actively studied in the works of domestic and foreign scientists. In particular, the study by N. V. Zachosova, V. M. Kimlyk and A. V. Zamogylina considered the issue of preserving the intellectual capital of enterprises in the context of the transition to the concept of Industry 5.0. The authors emphasize that modern personnel policy should be focused on the development of employees' competencies, their ability to independently make management decisions and actively participate in creating innovative value [1, p. 36]. The problems of forming entrepreneurship models in the context of an innovative economy are studied by O. V. Khodakivska, I. A. Hnatenko, T. O. Dyachenko and I. M. Sabii [2, p. 6]. Their works focus on the need for effective management of enterprise resources, the development of entrepreneurial thinking of personnel and the implementation of modern knowledge management mechanisms. An important contribution to the study of self-management was made by L. Fedoryshyna, who substantiates the importance of effective self-management of employees during periods of crisis transformations of enterprises [3, p. 167]. The author notes that the development of self-management skills allows to increase the adaptability of employees to changes and ensure the stability of the functioning of organizations. The issue of personnel evaluation and time management in the corporate management system is studied by M. V. Zos-Kior [4, p. 56]. His works consider methods for increasing the efficiency of the use of labor resources, based on the use of time management tools and systems for evaluating employee performance. A separate group of studies consists of works devoted to the development of professional competencies and the training of managerial personnel [5–9]. The problems of digitalization of management and transformation of the educational environment are analyzed by T. O. Pasichnyk, who considers the impact of online technologies on the development of modern management

solutions [10, p. 119]. The issues of information flow management at enterprises are considered by M. V. Zos-Kior and Y. G. Radochyn, who emphasize the importance of effective information logistics for increasing the productivity of management processes [11, p. 248]. Methodological aspects of socio-economic transformations and problems of poverty alleviation are investigated by R. V. Logosha and V. Yu. Krychkovsky, who define modern approaches to the analysis of socio-economic processes [12, p. 327]. The issues of innovativeness of entrepreneurial activity and increasing the competitiveness of enterprises are considered by V. O. Razvodovska, O. V. Zayats, O. S. Parokhnenko and I. A. Hnatenko [13, p. 291]. In turn, S. O. Nikitchyna investigates the organizational conditions of decentralization of management of educational systems, which is of great importance for the formation of modern management models [14, p. 188]. A significant contribution to the study of investment development of agricultural enterprises has been made by authors who consider the investment component of the development of the agricultural sector in the context of land relations reform [15–16].

However, despite the significant number of scientific studies in the field of personnel management, the issue of forming comprehensive mechanisms for activating employee self-management in conditions of labor shortage and increasing security challenges remains insufficiently developed. This necessitates the need for further scientific research in this area.

#### **FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)**

The purpose of the study is to substantiate the mechanisms for activating personnel self-management at enterprises in conditions of labor shortage and increased security challenges, as well as to identify modern approaches to forming an effective system of self-management of employees' labor activities.

#### **PRESENTATION OF THE MAIN MATERIAL OF THE STUDY WITH A FULL JUSTIFICATION OF THE OBTAINED SCIENTIFIC RESULTS**

The effectiveness of modern enterprises largely depends on the level of development of human capital and the ability of employees to adapt to dynamic changes in the economic environment. In modern conditions, the development of personnel self-management is especially important, which involves the formation of skills in employees for independent planning of activities, rational use of working time and effective decision-making at the level of individual labor behavior. Self-management can be considered as a comprehensive system of managing one's own activities, which includes planning professional tasks, monitoring work results, developing competencies and increasing the level of personal responsibility of employees for work results. In modern conditions, this system is gaining strategic importance for enterprises,

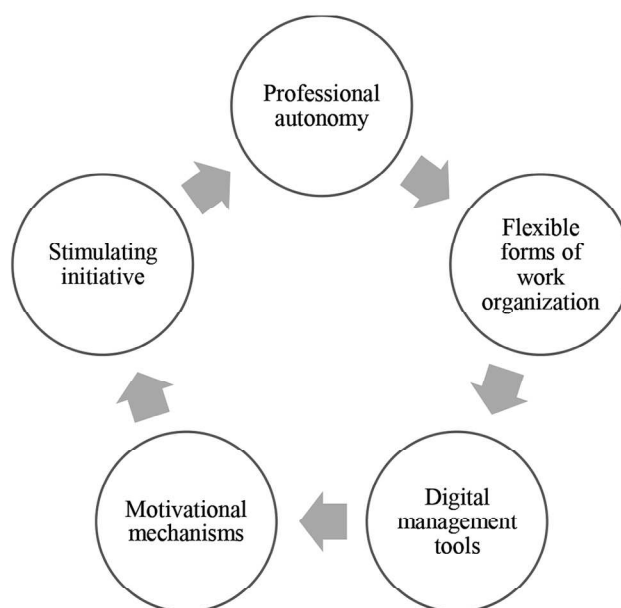


**Figure 1. Factors for the development of personnel self-management in conditions of labor shortage**

Source: proposed by the authors.

as it allows to increase the efficiency of using limited labor resources (Fig. 1).

One of the key areas of activating self-management is the introduction of modern digital labor management tools. The use of electronic task planning systems, corporate information platforms, and workflow control systems allows employees to organize their own activities more effectively. Table 1 shows the organizational mechanisms for developing personnel self-management (Table 1).

In the context of security challenges, the formation of psychological resilience of employees and the ability to work effectively in difficult socio-economic conditions is of particular importance. Self-management in this case is an important tool for supporting the professional activity of personnel and ensuring the stability of labor collectives. Further development of the personnel self-management system requires deeper integration of individual management practices of employees with the general system of strategic management of the enterprise [1—3; 6; 11]. In modern conditions of economic instability and security risks, the formation of an organizational environment in which employees are able not only to perform the assigned tasks, but also to independently determine the priorities

of their activities, adapt work processes to new conditions and make operational decisions becomes especially important. This approach contributes to increasing the flexibility of enterprises and allows them to respond more effectively to changes in the external environment. An important element of activating self-management is the development of the competence potential of personnel. Employees who have the skills of strategic thinking, time management, self-regulation and professional self-development are able to perform their functions more effectively even under conditions of limited resources [4; 7; 9; 12; 16]. In this context, it is advisable for enterprises to implement continuous learning systems that combine corporate educational programs, mentoring, distance learning platforms and individual trajectories of professional development. Such a system allows not only to improve the qualifications of employees, but also forms a culture of independent management of their own professional activities. The development of the organizational culture of the enterprise, which supports the initiative, responsibility and professional autonomy of employees [6; 13; 15], is also of significant importance. In enterprises where the principles of trust, partnership and open communication dominate, personnel self-management develops much more effectively. This is due to the fact that employees feel more freedom in decision-making, are actively involved in the management process and strive to achieve better results in their own activities [8; 14]. In modern conditions, the digitalization of personnel management plays a special role. The use of modern information technologies allows you to create integrated digital environments in which employees can independently plan work tasks, monitor performance and coordinate their work with other team members. Digital project management platforms, electronic document management systems and corporate communication services contribute to increasing the transparency of management processes

**Table 1. Organizational mechanisms for the development of personnel self-management**

| Mechanism                           | Content                                  | Result                   |
|-------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------|
| Corporate training                  | Development of professional competencies | Skills development       |
| Self-organization of working hours  | Planning individual activities           | Workflow optimization    |
| Digital control systems             | Monitoring work results                  | Discipline improvement   |
| Psychological support for personnel | Forming stress resistance                | Adaptability improvement |

Source: proposed by the authors, taking into account the sources [2; 5; 8; 10].

and significantly expand the possibilities of independent work organization.

The psychological aspect of self-management is also of particular importance. In conditions of increased security risks and socio-economic instability, employees often face significant psychological stress, which can negatively affect their productivity and professional activity. That is why it is advisable for enterprises to implement programs to support the psycho-emotional resilience of personnel, which include stress management training, development of emotional intelligence skills and the formation of a healthy working environment. Such measures help to increase the ability of employees to effectively manage their own activities even in difficult conditions. No less important is the development of internal communication mechanisms in the organization. Personnel self-management largely depends on the quality of information exchange between employees and the company's management. The presence of effective communication channels allows employees to quickly receive the necessary information, coordinate their actions and make informed management decisions. In this context, regular working meetings, digital communication platforms, as well as feedback mechanisms between managers and personnel play an important role. An important direction of self-management development is also the introduction of individual systems for assessing work results. Modern enterprises are increasingly using methods for assessing the effectiveness of employees' activities that are based on achieving specific results, and not only on fulfilling formal duties. This approach encourages employees to take a more responsible attitude to their own activities and promotes the development of skills for independent management of work processes [12, p. 327]. In addition, the integration of self-management with the enterprise's strategic management system plays a significant role. When the individual goals of employees are consistent with the strategic goals of the organization, synergy is formed between the personal interests of the staff and the long-term priorities of the enterprise. As a result, employees approach the organization of their own activities more consciously, which has a positive effect on the overall efficiency of enterprise management. Thus, the activation of personnel self-management is an important direction for the modernization of the enterprise management system in the face of modern economic and security challenges. The development of employee competencies, the digitalization of management processes, the formation of an effective organizational culture, and the improvement of the internal communications system create the prerequisites for increasing labor productivity and ensuring sustainable development of enterprises even in difficult operating conditions.

#### CONCLUSIONS FROM THIS STUDY AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS DIRECTION

Thus, the development of personnel self-management is an important direction for improving the enterprise management system in conditions of labor shortage and growing security challenges. The formation of an effective system of employee self-management allows to increase

labor productivity, strengthen the personnel potential of enterprises and ensure a more flexible organization of labor processes. In modern conditions, personnel self-management should be considered as one of the key elements of strategic human resources management, which contributes to the formation of an innovative and competitive work environment. Further research should be directed to the development of digital models of personnel management, improving employee motivation mechanisms and forming integrated systems for human capital development at enterprises.

#### Література:

1. Зачосова, Н. В., Кімлик, В. М., & Замогильна, А. В. (2023). Кадрова політика збереження інтелектуального капіталу: в очікуванні Індустрії 5.0. *Економіка, управління та адміністрування*, (1 (103)), 36—42.
2. Ходаківська, О. В., Гнатенко, І. А., Дяченко, Т. О., & Сабій, І. М. (2021). Моделі підприємництва в умовах інноваційної економіки та економіки знань: управління ресурсами та витратами. *Інвестиції: практика та досвід*, (15), 5—11.
3. Федоришина, Л. (2024). Ефективний самоменеджмент у періоди змін та криз підприємства. *Фінансовий простір*, (1—2 (53)), 166—175.
4. Зось-Кіор, М. В. (2020). Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм-менеджменту. *Економічний форум*, (3), 57—63.
5. Пономарьова, М. С. (2014). Проблеми та перспективи навчання та підготовки менеджерів. *Бізнес-навігатор*, (2), 203—208.
6. Шимановська-Діанич, Л. М., Шкробот, М. В., Бережна, Ю. Г., & Гнатенко, І. А. (2022). Стратегічні орієнтири в плануванні діяльності інноваційно активного підприємства в умовах удосконалення податкової політики, інвестиційних ризиків та управління змінами в знаннєвій економіці. *Формування ринкових відносин в Україні*, (1), 117—124.
7. Піроженко, Н. В. (2020). Технологія "тайм-менеджмент" як інструмент часової організації професійної діяльності членів тендерних комітетів. *Вісник академії митної служби України. Серія: Державне управління*, (3), 50—56.
8. Вдовенко, Н. М., Федірець, О. В., Зось-Кіор, М. В., & Гнатенко, І. А. (2020). Роль енергоринку в менеджменті ресурсозбереження та ресурсоефективності конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери. *Український журнал прикладної економіки*, 5(4), 222—229.
9. Аніщенко, В. О., & Ткаленко, Н. В. (2009). Розвиток лідерства і мотивація персоналу в освітній сфері на матеріалах Чернігівського регіону. *Управління проектами та розвиток виробництва*, (3), 79—89.
10. Пасічник, Т. О. (2013). Онлайн-революція в освіті: економічні передумови та управлінські рішення. *Вісник Академії митної служби України. Сер.: Економіка*, (1), 118—123.
11. Зось-Кіор, М. В., & Радочин, Ю. Г. (2015). Управління інформаційними логістичними потоками на підприємстві. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*, (13), 247—250.

12. Логоша, Р. В., & Кричковський, В. Ю. (2025). Методологічні засади дослідження та подолання бідності в економічній теорії і практиці. Проблеми економіки. 2025. № 4 (66). С. 326—335.

13. Разводовська, В. О., Заяц, О. В., Парохненко, О. С., & Гнатенко, І. А. (2021). Інноваційність в підприємницькій діяльності в системі ефективного управління операційною діяльністю, конкурентоспроможністю та маркетингом. Український журнал прикладної економіки, (6, № 1), 290—297.

14. Нікітчина, С. О. (2012). Організаційно-педагогічні умови децентралізації управління професійно-технічною освітою. Децентралізація управління професійно-технічною освітою, Київ: Наукова думка.

15. Goncharov, V. M., Zos-Kior, M. V., & Rakhmetulina, Z. B. (2013). The investment component of Ukrainian agrarian enterprises' development in the process of land reform. Актуальні проблеми економіки, (10), 118—125.

16. Ходаківська, О. В., Гнатенко, І. А., Дяченко, Т. О., & Сабій, І. М. (2021). Моделі підприємництва в умовах інноваційної економіки та економіки знань: управління ресурсами та витратами. Інвестиції: практика та досвід, (15), 5—11.

#### References:

1. Zachosova, N.V., Kimlyk, V.M. and Zamohylna, A.V. (2023), "Personnel policy for preserving intellectual capital: in anticipation of Industry 5.0", *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 1 (103), pp. 36—42.

2. Khodakivska, O.V., Hnatenko, I.A., Diachenko, T.O. and Sabii, I.M. (2021), "Entrepreneurship models in the conditions of innovative economy and knowledge economy: management of resources and costs", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 15, pp. 5—11.

3. Fedoryshyna, L. (2024), "Effective self-management during periods of change and enterprise crises", *Finansovy prostrir*, vol. 1—2 (53), pp. 166—175.

4. Zos-Kior, M.V. (2020), "Assessment of personnel of the organization in the system of corporate time management", *Ekonomicnyi forum*, vol. 3, pp. 57—63.

5. Ponomarova, M.S. (2014), "Problems and prospects of training and preparation of managers", *Biznes-navihator*, vol. 2, pp. 203—208.

6. Shymanovska-Dianych, L.M., Shkrobot, M.V., Berezhna, Yu.H. and Hnatenko, I.A. (2022), "Strategic guidelines in planning the activities of an innovation-active enterprise under conditions of improving tax policy, investment risks and change management in the knowledge economy", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 1, pp. 117—124.

7. Pirozhenko, N.V. (2020), "Time-management technology as a tool for time organization of professional activities of tender committee members", *Visnyk Akademii mytnoi sluzhby Ukrainy. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, vol. 3, pp. 50—56.

8. Vdovenko, N.M., Fedirets, O.V., Zos-Kior, M.V. and Hnatenko, I.A. (2020), "The role of the energy market in the management of resource saving and resource efficiency of competitive enterprises of the agri-food sector", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 5 (4), pp. 222—229.

9. Anishchenko, V.O. and Tkalenko, N.V. (2009), "Leadership development and staff motivation in the educational sphere based on materials of the Chernihiv region", *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*, vol. 3, pp. 79—89.

10. Pasichnyk, T.O. (2013), "Online revolution in education: economic prerequisites and managerial decisions", *Visnyk Akademii mytnoi sluzhby Ukrainy. Seriya: Ekonomika*, vol. 1, pp. 118—123.

11. Zos-Kior, M.V. and Radochyn, Yu.H. (2015), "Management of information logistics flows at the enterprise", *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment*, vol. 13, pp. 247—250.

12. Lohosha, R.V. and Krychkovskiy, V.Yu. (2025), "Methodological foundations for the study and overcoming of poverty in economic theory and practice", *Problemy ekonomiky*, vol. 4 (66), pp. 326—335.

13. Razvodovska, V.O., Zaiats, O.V., Parokhnenko, O.S. and Hnatenko, I.A. (2021), "Innovativeness in entrepreneurial activity in the system of effective management of operational activities, competitiveness and marketing", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 6 (1), pp. 290—297.

14. Nikitchyna, S.O. (2012), "Orhanizatsiino-pedahohichni umovy detsentralizatsii upravlinnia profesiino-tekhnichnoiu osvitoiu" [Organizational and pedagogical conditions of decentralization of vocational education management], *Naukova dumka*, Kyiv, Ukraine.

15. Goncharov, V.M., Zos-Kior, M.V. and Rakhmetulina, Z.B. (2013), "The investment component of Ukrainian agrarian enterprises' development in the process of land reform", *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 10, pp. 118—125.

16. Khodakivska, O.V., Hnatenko, I.A., Diachenko, T.O. and Sabii, I.M. (2021), "Entrepreneurship models in the conditions of innovative economy and knowledge economy: management of resources and costs", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 15, pp. 5—11.

Отримано редакцією журналу / Received: 10. 03.26

Процеженовано / Revised: 14. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна  
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

viber: +38 050 3820663

О. С. Вовк,  
аспірант кафедри економіки,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-2917-5082>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.292

# ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЧНОГО СЕКТОРУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

О. Vovk,  
Postgraduate student of the Department of Economics, Dnipro State Agrarian and Economic University

## ECONOMIC FOUNDATIONS OF THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE ORGANIC AGRICULTURAL SECTOR IN UKRAINE

*У статті проведено дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів формування та розвитку органічного сектору сільського господарства в Україні. Обґрунтовано, що перехід до органічного сільського господарства не є лише екологічною вимогою, а виступає потужним економічним інструментом, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність вітчизняної агропродукції на світових ринках, зокрема європейському.*

*На підставі фактичних даних встановлено, що, незважаючи на повномасштабні бойові дії та логістичні труднощі, галузь демонструє стійкість та потенціал до зростання. Запропоновано поетапний підхід до формування малих господарств, що включає відбір, сертифікацію, розробку бізнес-планів та вихід на ринки збуту. Обґрунтовано, що за належної державної підтримки та розвитку ринкової інфраструктури (сертифікаційні центри, екомаркування, маркетингові служби) площа органічних земель може досягти 560 тис. га. Зроблено висновок, що органічне сільське господарство є новою філософією господарювання, яка поєднує інтереси економічного зростання, соціального розвитку сільських територій та збереження довкілля для майбутніх поколінь.*

*The article provides a comprehensive study of the theoretical, methodological, and practical aspects of the formation and development of the organic agricultural sector in Ukraine. The relevance of the study is driven by the need to find alternative ways for agricultural production development amid ecological crises, soil resource depletion, and the growing consumer demand for safe and environmentally friendly products. The authors substantiate that the transition to organic agriculture is not just an ecological requirement but acts as a powerful economic tool that allows increasing the competitiveness of domestic agricultural products in world markets, particularly the European one.*

*The paper analyzes the world experience of organic farming development and the possibilities of its adaptation to Ukrainian realities. Special attention is paid to the analysis of the current state of organic production in Ukraine, the dynamics of changes in agricultural land areas certified for organic production, as well as the structure of exports and the domestic market. Based on factual data, it was established that, despite full-scale hostilities and logistical difficulties, the industry demonstrates resilience and growth potential.*

**A separate section of the article is dedicated to the organizational and economic mechanism for the functioning of organic farms. Models of organic-type farms (family farms, cooperatives, agricultural firms) were developed, and optimal zones for their placement were determined depending on the natural and climatic conditions of Ukraine, particularly in the Carpathian region and Polissya. A step-by-step approach to the formation of small farms was proposed, including selection, certification, business planning, and market entry.**

**The article calculates forecasted figures for land areas under organic agriculture until 2025 in terms of industries (grain farming, vegetable growing, horticulture) and regions. It is substantiated that with appropriate state support and development of market infrastructure (certification centers, eco-labeling, marketing services), the area of organic land can reach 560,000 hectares. It is concluded that organic agriculture is a new farming philosophy that combines the interests of economic growth, social development of rural areas, and environmental protection for future generations.**

*Ключові слова: органічне сільське господарство, сталий розвиток, аграрний сектор України, екологічна продукція, сертифікація, конкурентоспроможність, фермерські господарства, природно-ресурсний потенціал, екомаркування, аграрна економіка.*

*Key words: organic agriculture, sustainable development, agricultural sector of Ukraine, ecological products, certification, competitiveness, farms, natural resource potential, eco-labeling, agricultural economy.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Світовий досвід свідчить про те, що забезпечення сталого розвитку сільського господарства стало нагальною необхідністю. Концепції традиційної (індустріальної) технології вирощування сільськогосподарських культур мають бути суттєво переглянуті не лише з позиції природокористування, а й покращення економічної ситуації в галузі. У сучасному демократичному суспільстві відбувається реальне усвідомлення екологічних потреб, що відбуваються у світі. В результаті за останні двадцять років зріс інтерес до екологічних проблем землеробства, яке сприяє природному відновленню родючості ґрунтів та підтримці рівноваги природи, від чого залежить економіка сільського господарства. Дедалі більша кількість фермерських господарств США, Китаю, країн Євросоюзу та України почали вести свої господарства в гармонії з природою. Кінцевою метою їхньої діяльності стають екологічно збалансовані землеробство та тваринництво, і така технологія виступає як альтернатива традиційному індустріальному землеробству [1].

При цьому вибір органічного сільського господарства в цих країнах не означає повернення до екстенсивної технології. Формування органічного сектору передбачає пошук та впровадження нових технологій з науково обґрунтованої позиції та законів оптимального природокористування. Тому вибір нових напрямів розвитку галузі та надання необхідних прав у використанні можливостей різних форм господарювання може забез-

печити сталий ріст сільськогосподарського виробництва. У цьому контексті формування та розвиток органічного сектору сільського господарства дозволяє серйозно змінити механізм функціонування галузі в умовах ринку.

Практика показує, що національні традиції українського народу, багаті на досвід раціонального господарювання на землі, самі визначають потреби в розвитку тих галузей рослинництва і тваринництва, які засновані на раціональному використанні природно-ресурсного потенціалу для виробництва затребуваної ринком продукції [1; 4]. Саме природно-кліматичні особливості України, з одного боку, та вирішення проблем в організації вискоєфективного сільського господарського виробництва, з іншого, виступають найважливішими аргументами формування конкурентоспроможного органічного сектору сільського господарства. Вирішення цього завдання вимагає розробки концепції екологічно стійкого соціально-економічного розвитку України.

## АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Теоретичні принципи та практичні прийоми формування різних течій і шкіл органічного сільського господарства сформульовані у працях Р. Штайнера (Rudolph Steiner), А. Ховарда (Albert Howard), лорда Нортборна (Lord Northbourne), Дж. Родейла (Jerome Irving Rodale) та інших. У розвиток теорії та практики органічного сектору значний внесок внесли вчені, які заклали основи

грунтознавства та екологічного землеробства: В.В. Докучаєв, В.Р. Вільямс, М.І. Вавилов та інші.

Соціально-економічні аспекти формування та розвитку органічного сільського господарства відображені в роботах сучасних українських та зарубіжних дослідників: С.Н. Бобильова, Д. Шпаара, а також вітчизняних вчених, таких як В.П. Галушко, А.О. Швайка, які досліджують питання сталого розвитку сільських територій та еколого-економічної ефективності виробництва. Обґрунтування механізмів розвитку сільського господарства на основі використання природно-ресурсного потенціалу України присвячені роботи багатьох вітчизняних фахівців.

Незважаючи на достатню кількість робіт, пов'язаних із дослідженням шляхів розвитку сільського господарства, наукове обґрунтування формування його органічного сектору в Україні в сучасних умовах залишається актуальною досліджуваною проблемою.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є наукове обґрунтування соціально-економічних аспектів формування органічного сектору сільського господарства України, що забезпечує вибір нового напрямку розвитку галузі в умовах ринкової економіки, на основі використання природно-ресурсного потенціалу та традицій українського народу у виробництві затребуваної на різних ринках екологічно чистої продукції.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Сформована в Україні проблема збереження навколишнього середовища для майбутніх поколінь поставила перед вітчизняним агропромисловим комплексом завдання пошуку альтернативних шляхів розвитку галузі. Для вирішення екологічних проблем науковцями країн Європи та Америки запропоновано перейти на органічне сільське господарство, яке, починаючи з 90-х років минулого століття, досить швидко поширюється у світі, перетворюючись на економічно значущий сектор. За даними Міжнародної Федерації рухів за органічне сільське господарство (International Federation of Organic Agriculture Movements — IFOAM), у 130 країнах світу поряд із традиційним сільським господарством активно займаються веденням органічного сільського господарства, де обсяг сертифікованої органічної продукції щорічно зростає на 20-30%. Країни Азії, за даними FiBL, займали третє місце за площею екологічного землеробства (21%). Китай за цим показником вийшов на третє місце у світі, де площа досягла 2,3 млн га. При цьому за 2005—2006 рр. ця країна змогла збільшити розміри земель, відведених під органічне сільське господарство, в одинадцять разів, що було пов'язано з надлишковістю трудових ресурсів. У цій країні виділення дотацій і субсидій для розвитку ринку екологічно чистої продукції в межах "Національної програми з екомаркування" дозволило збільшити реальні доходи селян на 7% [1; 4; 5]. В Україні також існує значний потенціал для зростання цього сектору завдяки великим площам сільськогосподарських угідь. При обґрунту-

ванні цього способу ведення галузі вони виходять не тільки із задоволення зростаючої потреби населення в екологічно чистих продуктах харчування, але й з відновлення природних властивостей ґрунту. Згідно з визначенням МСГ США, "Органічне сільське господарство — це екологічна система виробництва, яка підтримує і збільшує біорізноманіття, біологічні цикли та біологічну активність ґрунту".

З урахуванням цього, сутність органічного сільського господарства, на наш погляд, коротко можна визначити як поняття, що включає всі системи землеробства, які спираються на природні засоби, ґрунтуються на врахуванні природних потреб рослин, тварин і навколишнього середовища, метою чого є виробництво екологічної продукції, підтвердженої сертифікатами, розробленими на основі вимог Міжнародної Федерації руху за органічне сільське господарство.

У багатьох розвинених країнах органічне сільське господарство розглядається як основа підтримки екологічної рівноваги природи, за допомогою якого йде процес відновлення природних ресурсів. Зараз у США, країнах Західної Європи, Індії, Новій Зеландії, Австралії та інших індустріально розвинених країнах застосовуються найбільш ефективні методи відновлення природних ресурсів шляхом застосування природних біологічних циклів і біологічних методів захисту. Необхідно зазначити, що в усьому світі поки немає єдиного доступного підходу переходу до органічного сільського господарства. Це пояснюється неможливістю відділення принципів агрономії від економічних цілей окремих фермерських господарств [1; 4].

Природно, при переході від традиційного сільського господарства до органічного відбувається суттєва зміна системи ведення господарства. Перехід до органічного сільського господарства в Україні може здійснюватися з урахуванням наступних обставин:

По-перше, при переході до органічного сільського господарства необхідно враховувати різноманітні фактори різних природно-кліматичних зон країни, специфіку даної місцевості. Тут важливу роль для формування можуть зіграти Карпатський регіон та Полісся, де значні площі земель мають високий потенціал для екологічного виробництва.

По-друге, досвід ведення особистих підсобних господарств населення та фермерських господарств показує, що вони часто використовують технології органічного сільського господарства, тобто не застосовують хімікатів, отрут і дотримуються природних циклів, на які вказували відомі вчені (А. Ховард, В.В. Докучаєв, лорд Нортборн, Т.С. Мальцев) у галузі органічного сільського господарства.

По-третє, перехід до органічного сільського господарства не означає повної відмови від усіх принципів сучасного сільськогосподарського виробництва. Фермерські господарства самостійно визначають рівень використання мінеральних добрив і отрутохімікатів. При цьому свобода вибору повинна спиратися на особисті здібності фермерів до ведення господарства, тобто від того, яким чином вони будуть орієнтувати виробництво на попит і конкуренцію виробленої продукції.

Збільшення частки продовольчої продукції, виробленої на основі використання генетично модифікованих

організмів у розвинених країнах, що завдає певної шкоди організму людини, також сприяє створенню органічного сільського господарства. Аналіз продуктів харчування, позиціонованих на ринках України, свідчить про те, що в даний час споживачі віддають свої переваги продуктам, які повністю забезпечують бажаний рівень задоволеності. Виробництво продуктів, що володіють цією властивістю, можна налагодити тільки в сільськогосподарських підприємствах, що працюють за принципами органічного сільського господарства.

Не можна виключити, що створення основи для фактичного розвитку органічного сільського господарства вимагає вирішення ряду організаційно-економічних проблем. Отже, стверджувати, що органічне сільське господарство буде займати провідне місце в забезпеченні населення України продовольством, не можна. Але при цьому з урахуванням наявності великого обсягу потреб в екологічно чистій продукції, використання економічних, кліматичних і культурних умов, держава може серйозно стимулювати вітчизняних сільгоспвиробників у збільшенні її обсягу. Саме висока реалізаційна ціна органічної продукції може виступати помітним джерелом доходів фермерських господарств.

Технологія аграрного виробництва, що склалася в Україні, показала, що без внесення змін у систему ведення галузі та поступового переходу до органічного сільського господарства неможливо досягти істотних результатів у забезпеченні сталого становища на світових аграрних ринках. Найважливішим напрямком у вирішенні цього завдання виступає створення ринку, щоб у ньому попит і пропозиція на вироблену в країні сільськогосподарську продукцію перебували в необхідній рівновазі. Саме визнання через ринкові ціни суспільної корисності продукції змушує сільгоспвиробників впроваджувати у виробництво досягнення науково-технічного прогресу та досвід ведення сільського господарства інших країн. Стратегія розвитку аграрного сектору України передбачає необхідність вивчення досвіду розвинених країн світу для визначення основних напрямків розвитку сільськогосподарської галузі [3; 5].

Світовий досвід ведення аграрного виробництва показує, що сталого розвитку галузі можна досягти при забезпеченні оптимального поєднання використання наявних виробничих ресурсів. В обстановці дефіциту матеріальних і власних фінансових коштів основною умовою виступає економічне обґрунтування раціонального використання природного потенціалу. Його характеристика показує, що по різних регіонах України є унікальні природні умови, які дозволяють всебічно використовувати розміщення галузей сільського господарства країни на перспективу. Воно є не тільки основним резервом підвищення рентабельності, а й важливим фактором використання конкурентних переваг вітчизняних сільгоспвиробників.

Важливе значення для вирішення цієї проблеми має формування нової політики розміщення та використання внутрішніх факторів розвитку аграрної економіки. Тому проблеми визначення нових шляхів, форм і методів використання природно-ресурсного потенціалу України та її регіонів, розробка моделей "гірської економіки" та "економіки рівнинних зон", їх зближення і за де-

якими напрямками злиття з метою формування стійко розвиваючої галузі, є пріоритетною науковою основою.

Такий підхід може призвести до розвитку органічного землекористування як основної бази використання природного потенціалу країни для розвитку сільського господарства. Вивчення та застосування світового досвіду органічного сільського господарства у взаємозв'язку з віковими національними традиціями ведення галузі є основною передумовою подальшого зміцнення позиції галузі в національній економіці. Вибір цього напрямку відповідає інтересам, потребам, історії та культурі українського народу. Словом, органічне сільське господарство у широкому сенсі цього слова є "новою" філософією господарювання на землі.

Висунення на перший план проблеми соціального розвитку та історичної відповідальності за майбутнє аграрної галузі має стати основним принципом вибору органічного сільського господарства. Іншим принципом вибору є наявність можливості кордонів за різними зонами, яке спирається на врахування природного та економічного їх потенціалу. Розглянуті принципи переважно характеризують необхідність переходу до нового напрямку розвитку сільського господарства країни.

Перший принцип вказує на структурні перетворення в аграрному секторі країни та забезпечення зайнятості населення як необхідності вибору, другий — на використання наявного потенціалу для формування та розвитку органічного сільського господарства.

Аналіз ведення традиційної системи землеробства показує, що навіть із механічним додаванням до неї науки та інформації сільське господарство України вже не в змозі вирішувати проблему підвищення ефективності галузі. Наприклад, нинішній рівень використання зрошуваних земель у південних зонах, у силу їх деградації та втрати первинних властивостей і якостей, погіршення меліоративного стану земель останніми роками призвів до того, що значна частина сільськогосподарських угідь стає несприятливою для вирощування сільськогосподарських культур. Значна частина фонду зрошуваних земель країни перебуває в незадовільному стані.

Збереження та примноження родючості зрошуваних земель передбачає меліорацію залужених земель на значних площах, здійснення промивного режиму зрошення засолених земель. Якщо даний захід не буде проведено ефективно, то в найближчі 10—15 років країна втратить сотні тисяч гектарів родючих земель. Тому важливо виробити більш загальну теорію цінностей, що враховує вплив економічних, соціальних, етнічних та інших характеристик, включаючи традиції, психологію, образ і уклад життя українського селянина в розвитку галузі. Ключовим моментом тут може виступати формування якісних виробничих відносин, де буде визнана роль власності та її історичного місця в розвитку галузі [1; 3; 4].

В умовах ринкових відносин аграрна економіка має бути здатною до сталого забезпечення продовольчої безпеки країни. Вона буде досягнута шляхом використання наявних внутрішніх ресурсів. Твердження про соціально-економічну важливість розвитку органічного сільського господарства для сучасної України має сенс, принаймні, у трьох аспектах. Органічне сільське госпо-



дарство корисне для розуміння природи: 1) збереження та використання продуктивних сил села та забезпечення продовольчої безпеки країни; 2) визначення майбутньої аграрної економіки, яку називають змішаною, багатуоукладною; 3) розширення інтеграційних відносин України та зміцнення її місця на світових аграрних ринках. Якщо виходити з цієї логіки, то завдяки розвитку органічного сільського господарства будуть змінені функції сучасного сільського господарства, що дуже важливо не тільки для зміцнення національної економіки, а й повернення традицій українського народу у виробництві затребуваної на різних ринках екологічно чистої продукції.

Формування органічного сектору сільського господарства не означатиме відходу сільського господарства від індустріального виробництва. Світова практика показує, що обидві системи сільського господарства успішно функціонують одночасно і відбувається перехід на нову технологію майбутнього, який задовольнить теперішню потребу, не ставлячи під загрозу задоволення потреб майбутнього населення. Науково обґрунтована система ведення органічного сільського господарства забезпечуватиме створення найкращих умов для розвитку регіональних економік з урахуванням їх особливостей, трудових ресурсного потенціалу.

Нова система ведення сільського господарства, на наш погляд, дозволяє вирішувати і 4 загальнонаціональні цілі, які становлять основу економічної політики держави на перспективу:

- побудова суспільних відносин з притаманним їм соціально орієнтованим спрямуванням, з розвиненим аграрним сектором;

- досягнення реальної зайнятості населення та вирівнювання доходів шляхом підтримки менш сприятливих для аграрного виробництва регіонів, тобто передгірних і гірських зон (зокрема Карпат), які характеризуються низькопродуктивними землями;

- забезпечення продовольчої безпеки України на основі стимулювання фермерських господарств, різних форм господарювання у застосуванні технології, що веде до збереження природного середовища та збільшення виробництва екологічно чистої продукції, оскільки спостерігається гостра потреба в зниженні енергоємності виробництва;

- використання природних ресурсів України як ключових проблем розвитку національної економіки та застосування їх як основи формування органічного сільського господарства.

Органічний сектор України демонструє високий рівень адаптивності та стійкості до сучасних викликів, зумовлених повномасштабною війною. Попри складнощі з логістикою та руйнуванням інфраструктури, українські виробники продовжують утримувати позиції на міжнародному ринку та розвивати внутрішній попит. За даними сертифікаційних органів, станом на початок 2025 року спостерігається певне коливання площ земель з органічним статусом. Це пов'язано з тим, що частина земель опинилася в зоні бойових дій або на тимчасово окупованих територіях [2; 3].

Сільське господарство України характеризується наявністю великої кількості різнотипних товаровиробників, що створює умови для конкурентного середови-

ща на ринку сільгосппродукції. Більшість із них виробляють кілька видів товарної продукції, розвиваючи одночасно рослинництво і тваринництво. Таке ведення виробництва дозволяє використовувати побічну продукцію в різних галузях, а також земельні ресурси, непридатні для розширення посівів основних культур, для вирощування інших культур і закладки садів. Ці умови відкривають великі можливості для переходу до органічного сільського господарства. Особливе місце в новій системі ведення сільського господарства країни може зайняти виробництво ягід, овочів і фруктів, продукції бджільництва, рибництва, а також перспективні галузі національної економіки для виробництва екологічно чистої продукції [1; 2; 4].

Перехід від екстенсивних методів до багатуоукладності, розширення площі присадибних ділянок сільського населення, трансформація підприємств переробної промисловості, заготівлі та зберігання сільгосппродукції в даний час здійснюється при безпосередній і активній участі самих сільських товаровиробників, що є важливими умовами при виборі нового напрямку розвитку галузі.

При державній підтримці створення ринкових структур (продовольчі біржі, маркетингові центри, консультативні служби) і головне, розробки програм ведення різних галузей з урахуванням їх особливостей за принципами органічного сільського господарства дозволить кожній формі господарювання вибрати ту галузь, яка в найбільшій мірі відповідатиме її інтересам і можливостям.

Розумне використання природно-ресурсного потенціалу країни, застосування найбільш ефективних методів використання невідновлюваних природних ресурсів, включення в сільськогосподарську практику природних біологічних циклів і біологічних методів захисту створять умови для збільшення виробництва органічної продукції на душу населення. Однак при зосередженні значної частини населення країни в сільській місцевості використання традиційних методів ведення галузі призвело до того, що більшість сільгосптоваровиробників не бачать перспективи розвитку. Внаслідок цього відбувається активний відтік робочої сили села.

Забезпечення сталого розвитку галузі вимагає, щоб населення усвідомило і взяло на себе відповідальність за стабільне споживання сільськогосподарської продукції через збереження якості наших земель та їх родючості. Уряд і зацікавлені органи країни повинні стимулювати таке стабільне споживання, спрямоване на досягнення хорошої якості життя, через систему вдосконалення земельних відносин, освіти моделі інформованості громадськості сіл, забезпечення сталого розвитку гірських, передгірних зон і виробництва там кращих продуктів, що відповідають екологічним стандартам.

Органічне сільське господарство при його повному складанні та функціонуванні призведе до створення багатофункціональної аграрної економіки. Вона сприятиме організації та розміщенню фермерських господарств, малих, середніх і спільних підприємств залежно від особливостей територій, природно-ресурсного та трудового потенціалу, перспективності сіл, зон і регіонів країни. Такий підхід збагатить зміст і поняття органічної системи ведення сільського господарства ринко-

вого типу і дозволить досягти сталого розвитку та ефективного використання корисних територій на віддалену перспективу.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки щодо формування та розвитку органічного сектору сільського господарства в Україні:

1. Актуальність переходу: В умовах виснаження ґрунтів, необхідності зниження енергозалежності аграрного сектору та зростання попиту на екологічно чисту продукцію, перехід до органічного сільського господарства є стратегічно важливим напрямком сталого розвитку аграрної економіки України.

2. Природно-ресурсний потенціал: Україна володіє значними природними перевагами (родючі ґрунти, різноманітність кліматичних зон), які при раціональному використанні дозволяють сформувати конкурентоспроможний органічний сектор. Особливий потенціал мають гірські та передгірні райони Карпат, а також екологічно чисті зони Полісся.

3. Економічна ефективність: Незважаючи на вищі трудовитрати на початкових етапах, органічне виробництво забезпечує вищу реалізаційну ціну продукції, що виступає суттєвим джерелом доходів для фермерських господарств. Крім того, це дозволяє зменшити залежність від дорогих імпортованих мінеральних добрив та хімікатів.

4. Модель господарювання: Найбільш ефективною моделлю функціонування органічного сектору в Україні є поєднання малих сімейних фермерських господарств (зокрема в нішевих галузях: ягоди, мед, трави) з великими кооперативними підприємствами, орієнтованими на експорт зернових та олійних культур.

5. Роль держави та інфраструктури: Успішний розвиток сектору вимагає активної державної підтримки у створенні ринкової інфраструктури (маркетингові центри, консультативні служби), спрощенні процедур сертифікації та стимулюванні внутрішнього попиту через екомаркування продукції.

## Література:

1. Бондаренко В. М. Економічна ефективність органічного виробництва в Україні: монографія. Київ: Аграрна наука, 2024. 280 с.

2. Закон України "Про внесення змін до деяких законів України щодо маркування органічної продукції" від 20.09.2025 № 3500-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 16.02.2026).

3. Органічна Україна 2025: статистичний збірник / за ред. О. В. Панина. Київ: Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки", 2025. 115 с.

4. Прокопенко О. В. Маркетингові стратегії розвитку ринку органічної продукції: навч. посіб. Харків: ХНТУСГ, 2024. 210 с.

5. Фінансово-кредитні механізми підтримки органічного агробізнесу: методичні рекомендації / Інститут агроєкології і природокористування НААН. Київ, 2025. 95 с.

## References:

1. Bondarenko, V.M., (2024), Ekonomichna efektyvnist orhanichnoho vyrobnytstva v Ukraini: monohrafiia [Economic efficiency of organic production in Ukraine: monograph], Ahrarna nauka, Kyiv, Ukraine.

2. The Verkhovna Rada of Ukraine, (2025), "Law of Ukraine 'On amendments to some laws of Ukraine regarding the labeling of organic products'", available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (Accessed 16.02.2026).

3. Panin, O.V. (2025), Orhanichna Ukraina 2025: statystychnyi zbirnyk [Organic Ukraine 2025: statistical collection], National Scientific Center "Institute of Agrarian Economics", Kyiv, Ukraine.

4. Prokopenko, O.V., (2024), Marketynhovi stratehii rozvytku rynku orhanichnoi produktsii: navch. posib. [Marketing strategies for the development of the organic products market: textbook], KhNTUSG, Kharkiv, Ukraine.

5. Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS, (2025), Finansovo-kredytni mekhanizmy pidtrymky orhanichnoho ahrobiznesu: metodychni rekomendatsii [Financial and credit mechanisms for supporting organic agribusiness: methodological recommendations], Kyiv, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 23. 02.26

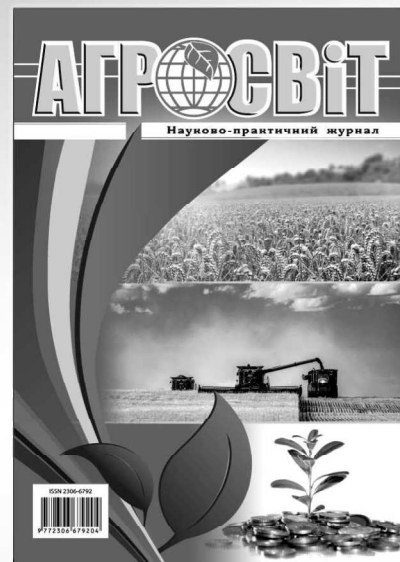
Профцензовано / Revised: 01. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

# 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**

Д. С. Режко,  
аспірант, Український державний університет науки і технологій  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-9368-5919>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.298

## ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ПЕРІОД КРИЗОВИХ ОБМЕЖЕНЬ

D. Rezhko,  
Postgraduate student, Ukrainian State University of Science and Technology

FINANCIAL AND ECONOMIC DETERMINANTS OF THE RESILIENCE OF TERRITORIAL  
COMMUNITIES DURING PERIODS OF CRISIS CONSTRAINTS

*У статті досліджено фінансово-економічні детермінанти стійкості територіальних громад у період кризових обмежень, зумовлених економічною нестабільністю, воєнним станом та посиленням бюджетних обмежень. Проаналізовано ключові чинники забезпечення стабільності функціонування місцевого самоврядування, зокрема фінансову автономію, структуру доходів і видатків місцевих бюджетів, інституційну спроможність органів влади, рівень прозорості управління та розвиток місцевої інфраструктури. На прикладі Дніпровської міської територіальної громади оцінено динаміку фінансових показників, індекси прозорості, доброчесності, розвитку інфраструктури, цифровізації та доступності адміністративних і соціальних послуг. Обґрунтовано, що поєднання фінансової стабільності, ефективного управління, інфраструктурного розвитку та цифрової трансформації формує основу адаптивності громад до кризових викликів і забезпечує належний рівень соціально-економічної стабільності та безперервності надання публічних послуг населенню.*

*The article examines the financial and economic determinants of the resilience of territorial communities during periods of crisis constraints caused by economic instability, martial law, and growing budgetary limitations. Particular attention is devoted to the role of local governments in maintaining the continuity of public services, supporting critical infrastructure, and ensuring social stability under conditions of limited financial resources and increased socio-economic pressure. The study analyzes the key factors that shape the financial and economic sustainability of communities, including financial autonomy of local budgets, the structure and stability of revenue sources, the efficiency and priorities of budget expenditures, and the institutional capacity of local self-government bodies.*

*Special emphasis is placed on the assessment of transparency, accountability, and integrity of municipal governance, which significantly influence the effectiveness of managerial decisions and public trust. The research also highlights the importance of infrastructure development and accessibility of administrative and social services as essential components of community resilience and socio-economic stability. Using the example of the Dnipro city territorial community, the dynamics of financial indicators, transparency ratings, integrity indices, infrastructure development indicators, and digitalization levels are analyzed.*

*The results demonstrate that a stable revenue base, effective expenditure management, developed infrastructure, and the introduction of digital governance tools significantly increase the adaptability of communities to crisis challenges. Digital transformation improves access to public services, enhances transparency, and supports more efficient interaction between local authorities and citizens. The study concludes that a comprehensive approach to assessing financial,*

*institutional, and socio-economic determinants allows for a deeper understanding of the mechanisms that ensure the resilience of territorial communities and provides a basis for improving local development policies in conditions of economic uncertainty and crisis constraints.*

*Ключові слова: місцеве самоврядування економіка, територіальні громади, криза, ризики.*  
*Key words: local self-government, economy, territorial communities, crisis, risks.*

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

Економічна нестабільність, воєнний стан і посилення бюджетних обмежень суттєво підвищили вимоги до фінансово-економічної стійкості територіальних громад. У кризових умовах саме органи місцевого самоврядування забезпечують безперервність надання публічних послуг, функціонування критичної інфраструктури та соціальну стабільність, що зумовлює необхідність об'єктивного вимірювання їх реальної спроможності.

Разом із тим наявні підходи до оцінювання діяльності громад залишаються фрагментарними: окремо вимірюються фінансова автономія, прозорість, цифрова трансформація чи інфраструктурний розвиток, однак відсутня інтегрована система, що дозволяла б визначити фінансово-економічні детермінанти стійкості громад в умовах кризових обмежень.

Отже, постає наукове та практичне завдання формування комплексного підходу до оцінювання фінансово-економічної стійкості територіальних громад, який поєднує бюджетні, інституційні та соціально-економічні параметри та може бути використаний для коригування місцевої політики розвитку в умовах економічної невизначеності.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання оцінки ефективності та стійкості місцевих органів влади в умовах економічних криз останніми роками привертає значну увагу науковців. Дослідження Бобровської О. [1], Ворони П. [2], Кузьмича А. та Кузьмича О. [3], Маліновської О. та Ревуцького А. [4], Носань Н., Кусяка М. [5], Симак С. [6] та Яркового А. [7] розкривають теоретико-методологічні засади децентралізації, фінансової автономії громад, розвитку місцевої демократії та інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Зокрема, у цих роботах підкреслюється важливість формування бюджетної самостійності громад, збалансованої структури доходів та витратків, а також прозорих і підзвітних управлінських процесів.

Попри значні здобутки теоретичних досліджень, у науковій літературі недостатньо уваги приділено комплексному оцінюванню фінансово-економічних детермінант стійкості територіальних громад саме в умовах кризи.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення фінансово-економічних детермінант стійкості територіальних громад у період кризових обмежень та оцінка їх впливу на ефективність місцевого самоврядування і соціально-економічну стабільність громад.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Оцінка фінансово-економічної стійкості територіальних громад є ключовим інструментом забезпечення їх адаптивності в умовах кризових обмежень, ефективного використання обмежених ресурсів та підтримки соціальної стабільності. Вона дозволяє визначити потенціал громади щодо виконання власних і делегованих повноважень, планування бюджетних витратків, управління критичною інфраструктурою та оцінити здатність органів місцевого самоврядування швидко реагувати на соціально-економічні шоки.

Фінансово-економічна стабільність територіальних громад формується через доходну базу бюджету, структуру витратків та ефективність управлінських рішень.

Наприклад, аналіз діяльності Дніпровської міської ради за 2020—2025 роки показує високий рівень фінансової автономії та стабільність доходів навіть в умовах кризових обмежень. Відношення власних доходів до загальних доходів бюджету зберігається на рівні 0,99—1,00, що забезпечує мінімальну залежність від міжбюджетних трансфертів [8].

Пріоритет у структурі витратків віддається соціально орієнтованим послугам. Проте у 2023—2025 роках частка витратків на публічні послуги знизилася до 39—40%, що пояснюється переорієнтацією ресурсів на безпеку, критичну інфраструктуру та забезпечення невідкладних управлінських функцій. Одночасно витрати на утримання апарату управління залишаються стабільно високими (0,94—0,97), що відображає необхідність забезпечення безперервності управління у кризовий період (див. табл. 1).

**Таблиця 1. Фінансово-економічні показники діяльності Дніпровської міської ради за 2020—2025 рр.**

| Показник/Економічний зміст                                                                          | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   | 2025   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Сукупні доходи місцевого бюджету на душу населення/Фінансова спроможність                           | 103,06 | 104,34 | 111,80 | 225,77 | 263,97 | 328,29 |
| Відношення власних доходів до загальних доходів бюджету/Самостійність бюджету                       | 0,99   | 0,99   | 1,00   | 1,00   | 1,00   | 1,00   |
| Співвідношення витрат на надання публічних послуг до загальних витрат бюджету/Пріоритетність потреб | 0,58   | 0,67   | 0,64   | 0,36   | 0,40   | 0,39   |
| Частка витратків на управлінські потреби у структурі витратків бюджету/Рациональність управління    | 0,94   | 0,98   | 0,99   | 0,94   | 0,97   | 0,97   |

Джерело: розраховано автором за [8].

Зазначимо, що збереження фінансової спроможності громади дозволяє акумулювати ресурси для реалізації соціальних програм і підтримки критично важливих об'єктів інфраструктури, що є визначальним фактором стабільності та стійкості громади.

У свою чергу організаційно-управлінська спроможність громади оцінюється через індекси прозорості, підзвітності та доброчесності органів місцевого самоврядування.

Рейтинг прозорості у 2024 році охопив 100 міст із 21 області України. З переліку учасників було вилучено міста, розташовані на тимчасово окупованих територіях, територіях активних бойових дій, а також громади, в яких управління здійснюють військові адміністрації з розширеними повноваженнями. Методологія оцінювання базувалася на аналізі 70 індикаторів, сформованих із урахуванням чинного законодавства України, результатів попередніх досліджень, найкращих європейських управлінських практик та євроінтеграційних вимог.

Отже, індекс прозорості та підзвітності міста Дніпро у 2024 році становив 64 бали, що відносить місто до категорії "частково прозорих" (75—100 балів — прозоре місто; 50—74,5 бала — частково прозоре місто; 0—49,5 бала — непрозоре місто) [9]. При цьому високі показники спостерігаються у сфері виконання вимог законодавства та поєднання законодавчих вимог із найкращими практиками управління (86,5%).

Індекс доброчесності органів місцевого самоврядування Дніпра у 2025 році становив 68,75 бала, що характеризує достатній рівень інституційних механізмів прозорості, фінансового контролю та дотримання законності (0–20 — критично низький рівень; 21–40 — низький рівень; 41–60 — середній рівень; 61–80 — достатній рівень; 81–100 — високий рівень доброчесності). Проте ефективність антикорупційних інструментів і громадського контролю залишається частково обмеженою (див. табл. 2).

**Таблиця 2. Експертна оцінка індексу доброчесності органів місцевого самоврядування м. Дніпро у 2025 році**

| Субіндекс                            | Середня оцінка, бали |
|--------------------------------------|----------------------|
| Прозорість та підзвітність (TAI)     | 72,0                 |
| Антикорупційна спроможність (ACI)    | 65,0                 |
| Дотримання законності та етики (LEI) | 70,0                 |
| Громадський контроль (CEI)           | 68,0                 |
| Інтегральний індекс доброчесності    | 68,75                |

Джерело: розраховано автором за [8].

Результати оцінки свідчать про наявність розвинених управлінських процедур та організаційної спроможності до впровадження сучасних стандартів публічного управління. Водночас для забезпечення стійкості громади необхідне постійне вдосконалення інструментів антикорупційного контролю та активізація громадського контролю.

Стан місцевої інфраструктури безпосередньо впливає на соціально-економічну стійкість громади, оскільки забезпечує доступність базових послуг та життєзабезпечення населення. За експертними оцінками, інтегральний індекс розвитку місцевої інфраструктури (LIDI) для Дніпра у 2025 році становив 78,4 бала (0—20 балів — критичний стан; 21—40 балів — низький рівень розвит-

**Таблиця 3. Субіндекси розвитку місцевої інфраструктури м. Дніпро у 2025 році**

| Субіндекс                        | Середня оцінка, бали |
|----------------------------------|----------------------|
| Транспортна інфраструктура (TII) | 73,8                 |
| Комунальна інфраструктура (UII)  | 73,5                 |
| Соціальна інфраструктура (SII)   | 80,0                 |
| Інтегральний LIDI                | 78,4                 |

Джерело: розраховано автором за [8].

ку; 41—60 балів — задовільний рівень; 61—80 балів — достатній рівень; 81—100 балів — високий рівень розвитку) (див. табл. 3).

Транспортна та комунальна інфраструктура забезпечують мобільність населення, логістику бізнесу та функціонування міського господарства, водночас соціальна інфраструктура формує якість людського капіталу та доступність базових послуг. В умовах воєнного та кризового навантаження окремі елементи інфраструктури потребують модернізації та адаптації.

Зазначимо, що цифровізація стала важливим чинником стійкості громади, оскільки забезпечує ефективне управління ресурсами та доступність послуг навіть у кризові періоди. Індекс цифровізації Дніпровської міської територіальної громади у 2025 році становив 75,87 балів (0 балів відповідає мінімальному рівню цифрової трансформації, а 100 балів — максимально можливому рівню), що включає наступні блоки: цифрова економіка — 64,4; цифрові навички населення — 57,3; цифрова інфраструктура — 81,2; Цифровізація публічних послуг — 81,1.

Високий рівень цифрової інфраструктури та онлайн-сервісів дозволяє громадянам отримувати адміністративні послуги дистанційно, зменшуючи навантаження на апарат управління. Електронні петиції, онлайн-звернення, сервіси "єдиного вікна" та мобільні додатки підвищують прозорість процесів і сприяють швидкому реагуванню на запити громадян.

Стабільність громади визначається також через економічну активність населення. Рівень зайнятості у Дніпропетровській області у 2011—2019 роках коливався від 60,7% до 59,5%, а рівень безробіття — від 6,8% до 7,7%. Пандемія COVID-19 та воєнні події призвели до падіння зайнятості до 57—57,9% та збільшення безробіття до 8,6—8,9% у 2020—2021 роках. За оцінками даними 2024 року рівень зайнятості становив 57%, а безробіття — 9%.

Демографічна динаміка також впливає на фінансово-економічну спроможність громади. Чисельність постійного населення Дніпра зменшилася з 1 004 853 осіб у 2011 році до оцінних 965 000 осіб у 2025 році, що пов'язано з негативним природним приростом, трудовою міграцією та воєнними процесами. Скорочення населення обмежує податкову базу, збільшує навантаження на соціальні служби та вимагає переорієнтації бюджетних пріоритетів.

При цьому інтегральний індекс доступності адміністративних та соціальних послуг (IASP) для Дніпра у 2025 році становив 77,7 бала (0—20 — критично низький рівень; 21—40 — низький рівень; 41—60 — се-

**Таблиця 4. Експертна оцінка індексу доступності адміністративних та соціальних послуг м. Дніпро у 2025 році**

| Субіндекс                                 | Середня оцінка, бали |
|-------------------------------------------|----------------------|
| Доступність адміністративних послуг (AAI) | 80,0                 |
| Доступність соціальних послуг (CAI)       | 75,0                 |
| Задоволеність громадян (CSI)              | 78,0                 |
| Інтегральний індекс доступності (IASP)    | 77,7                 |

Джерело: розраховано автором за [8].

редній рівень; 61—80 — достатній рівень; 81—100 — високий рівень доброчесності) (табл. 4).

Доступність послуг, зокрема для внутрішньо переміщених осіб, та задоволеність громадян свідчать про належний рівень управлінської ефективності. Водночас у кризові періоди навантаження на систему зростає, що потребує додаткового ресурсного забезпечення та адаптивності процедур.

Виявлені структурні обмеження формують ризики зниження ефективності управлінських рішень у середньо- та довгостроковій перспективі, що свідчить про необхідність переходу від антикризового управління до системного зміцнення організаційно-економічної спроможності органів місцевої влади.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Аналіз діяльності Дніпровської міської ради показав, що фінансова автономія, стабільна доходна база та ефективне управління видатками є ключовими детермінантами стійкості територіальних громад у кризових умовах. Це дозволяє підтримувати базовий рівень соціальних послуг та мінімізувати залежність від трансфертів.

Організаційно-управлінська спроможність, прозорість та доброчесність органів місцевого самоврядування визначають ефективність управлінських рішень та швидкість реагування на соціально-економічні виклики, підвищуючи довіру громадян.

Розвинена інфраструктура та доступність адміністративних і соціальних послуг забезпечують економічну активність населення та стабільність життєзабезпечення громади. Цифровізація посилює ефективність управління та підвищує доступність послуг для громадян.

Перспективи подальших досліджень полягають у комплексному аналізі фінансово-економічних, інституційних і соціально-інфраструктурних детермінант стійкості громад та розробці адаптивних методик оцінки для стратегічного планування та управління у кризових умовах.

### Література:

1. Бобровська О. Ефективність корпоративної складової в муніципальному управлінні. Вісник економіки. 2008. № 4. С. 49—56.
2. Ворона П. В. Теоретичні аспекти ефективної роботи органів місцевого самоврядування. Державне будівництво: електрон. наук. фах. вид. 2009. Вип. 2. URL: <https://files01.core.ac.uk/download/pdf/300236451.pdf> (дата звернення: 01.03.2026).
3. Кузьмич А., Кузьмич О. Довіра громадян до органів місцевого самоврядування в Україні: фактори, наслідки та шляхи зміцнення. Вісник Київського націо-

нального університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. 2025. № 1 (21). С. 1—11.

4. Маліновська О. Я., Ревуцький А. І. Теоретичні основи ефективності функціонування органів місцевого самоврядування. Збалансоване природокористування. 2022. № 3. С. 70—77.

5. Носань Н. С., Кусяка М. О. Оцінка ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Економіка та суспільство. 2021. № 26. С. 16.

6. Симак С. В. Розбудова місцевого самоврядування як запорука трансформації територіальної організації влади в Україні. Місцеве самоврядування. 2018. № 29 (68). С. 115—119.

7. Ярковий А. О. Оцінка ефективності управлінської роботи органів місцевого самоврядування. Агросвіт. 2013. № 21. С. 51—53.

8. Дніпровська громада. Цифрова трансформація громади. URL: [https://hromada.gov.ua/community/dp/dniprovsk\\_miska\\_hromada\\_dn?provskij\\_rn](https://hromada.gov.ua/community/dp/dniprovsk_miska_hromada_dn?provskij_rn) (дата звернення: 01.03.2026).

9. Результати рейтингів прозорості та підзвітності від ТІ Україна. URL: [https://ti-ukraine.org/ti\\_format/doslidzhennya/prozorist-mist/](https://ti-ukraine.org/ti_format/doslidzhennya/prozorist-mist/) (дата звернення: 01.03.2026).

### References:

1. Bobrovska, O.E. (2008), "Effectiveness of the corporate component in municipal management", *Visnyk ekonomiky*, vol. 4, pp. 49—56.
2. Vorona, P.V. (2009), "Theoretical aspects of effective work of local self-government bodies", *Derzhavne budivnytstvo*, vol. 2, available at: <https://files01.core.ac.uk/download/pdf/300236451.pdf> (Accessed 1 March 2026).
3. Kuzmych, A. and Kuzmych, O. (2025), "Citizens' trust in local self-government bodies in Ukraine: factors, consequences, and ways of strengthening", *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Derzhavne upravlinnya*, vol. 21, no. 1, pp. 1—11.
4. Malinowska, O.Ya. and Revutskyi, A.I. (2022), "Theoretical foundations of the effectiveness of local government bodies", *Zbalansovane pryrodokorystuvannya*, vol. 3, pp. 70—77.
5. Nosan, N.S. and Kusiaka, M.O. (2021), "Assessment of the effectiveness of local government bodies' activities", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 26, pp. 1—6.
6. Symak, S.V. (2018), "Development of local self-government as a guarantee of territorial organization reform in Ukraine", *Mistseve samovryaduvannya*, vol. 29, no. 68, pp. 115—119.
7. Yarkovyi, A.O. (2013), "Assessment of management effectiveness of local government bodies", *Ahrosvit*, vol. 21, pp. 51—53.
8. Dniprovsk hromada (2025), "Digital transformation of the community", available at: [https://hromada.gov.ua/community/dp/dniprovsk\\_miska\\_hromada\\_dn?provskij\\_rn](https://hromada.gov.ua/community/dp/dniprovsk_miska_hromada_dn?provskij_rn) (Accessed 1 March 2026).
9. Transparency International Ukraine (2025), "Results of transparency and accountability ratings", available at: [https://ti-ukraine.org/ti\\_format/doslidzhennya/prozorist-mist/](https://ti-ukraine.org/ti_format/doslidzhennya/prozorist-mist/) (Accessed 1 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 07. 03.26

Процеженовано / Revised: 12. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

Т. М. Ткачук,  
здобувачка PhD,  
Національний університет "Одеська політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0702-6188>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.302

# КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В МЕЖАХ СТРАТЕГІЧНОЇ ЕКОСИСТЕМИ

Т. Tkachuk,  
Postgraduate student,  
Odesa Polytechnic National University

CONCEPTUAL MECHANISM FOR FORMING  
STRATEGIC GOALS FOR THE INNOVATIVE DEVELOPMENT  
OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE WITHIN A STRATEGIC ECOSYSTEM

*Розроблено механізм формування стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства на основі стратегічної екосистеми, до елементів якої включено цифрово-технологічну, організаційно-управлінську складові та складову сталого розвитку. Проведено систематизацію ключових чинників впливу та інструментів реалізації стратегічних рішень. Запропоновано систему стратегічних цілей за складовими СЕІРП, що включає відповідні типи стратегій інноваційного розвитку, реалізація яких забезпечує досягнення визначених результатів. Розроблено систему показників контролю та оцінювання досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства, надано їх характеристики. Представлено методику розрахунку інтегральних показників складових та інтегрального показника рівня функціонування СЕІРП. Визначено шкалу інтерпретації інтегрального показника СЕІРП за трьома рівнями її розвитку, що забезпечить обґрунтування пріоритетних напрямів стратегічного розвитку промислового підприємства.*

*The article is devoted to the development of a conceptual mechanism for forming strategic goals for the innovative development of an industrial enterprise within a strategic ecosystem. The purpose of the article is to substantiate the conceptual mechanism for forming strategic goals for the innovative development of an industrial enterprise within a strategic ecosystem and to identify its key structural elements and the relationships between them. Strategic enterprise management plays an important role in ensuring innovative development. One of its key elements is the formation of a system of strategic goals that determine the directions of enterprise development, guidelines for the use of resources, and parameters for future transformations. It is strategic goals that set the direction for strategic decisions and ensure the consistency of management actions in the process of implementing an innovation strategy. In modern research, an ecosystem approach to enterprise development management is becoming increasingly widespread. Within this approach, an enterprise is viewed as an element of a broader systemic interaction with various economic and institutional actors. A mechanism for forming strategic goals for the innovative development of an enterprise has been developed based on the strategic ecosystem of the innovative development of an enterprise,*

*which includes digital and technological, organizational and managerial, and sustainable development components. The influence of external and internal factors that form the drivers of the strategic development of an enterprise has been determined. A system of strategic goals for the components of the SEIRP has been proposed, which includes the corresponding types of innovation development strategies, the implementation of which ensures the achievement of the specified results. A system of indicators for monitoring and evaluating the achievement of strategic goals of innovative development of the enterprise and a methodology for calculating the integral indicators of the components and the integral indicator of the level of functioning of SEIRP have been developed. A scale for interpreting the integral indicator of SEIRP has been determined, which will provide justification for the priority areas of strategic development of an industrial enterprise.*

*Ключові слова: інноваційний розвиток, стратегічні цілі, екосистема, механізм, цифровізація, сталий розвиток, управління, підприємство.*

*Key words: innovative development, strategic goals, ecosystem, mechanism, digitalization, sustainable development, management, enterprise.*

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

Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням ролі інновацій у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Поширення цифрових технологій, трансформація виробничих систем і зростання значення знань як стратегічного ресурсу формують нові умови функціонування промислових підприємств. У таких умовах інноваційний розвиток стає визначальним чинником підвищення ефективності діяльності підприємств та їх здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для промислових підприємств України ці процеси набувають особливої актуальності, оскільки їх функціонування відбувається в умовах економічної нестабільності, структурних трансформацій та необхідності відновлення виробничого потенціалу.

Важливу роль у забезпеченні інноваційного розвитку відіграє стратегічне управління підприємством. Одним із ключових його елементів є формування системи стратегічних цілей, які визначають напрями розвитку підприємства, орієнтири використання ресурсів і параметри майбутніх трансформацій. Саме стратегічні цілі задають спрямованість стратегічних рішень та забезпечують узгодженість управлінських дій у процесі реалізації інноваційної стратегії. В той же час практика діяльності підприємств свідчить, що традиційні підходи до формування стратегічних цілей не завжди враховують складність сучасного економічного середовища та взаємозалежність факторів розвитку, що зумовлює необхідність удосконалення методичних підходів до стратегічного цілепокладання. У сучасних дослідженнях дедалі більшого поширення набуває екосистемний підхід до управління розвитком підприємств. У межах цього підходу підприємство розглядається як елемент більш широкої системної взаємодії з різними економічними та інституційними суб'єктами. Такий підхід дозво-

ляє враховувати вплив середовища на формування стратегічних орієнтирів підприємства та забезпечує більш комплексне бачення процесу його інноваційного розвитку. Використання екосистемного підходу сприяє узгодженню стратегічних цілей із напрямками технологічної трансформації підприємства та загальними тенденціями розвитку сучасної економіки.

## АНАЛІЗ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика формування стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємств активно досліджується у сучасній науковій літературі в контексті стратегічного менеджменту та інноваційної економіки. Впродовж останнього десятиліття значна увага приділяється інтеграції інноваційних стратегій підприємств із мережевими та екосистемними моделями взаємодії, що відображає трансформацію умов функціонування сучасних підприємств. Науковець R. Adner [1] розглядає екосистему як структурну основу формування стратегічних рішень підприємства, у межах якої стратегія розвитку визначається з урахуванням взаємозв'язку між ключовими елементами інноваційної діяльності. Такий підхід свідчить про необхідність системного узгодження стратегічних орієнтирів підприємства з чинниками, що визначають його інноваційний розвиток. Н. Chesbrough [2] підкреслює необхідність перегляду традиційних підходів до інноваційної діяльності підприємства. У даному контексті стратегічні рішення щодо інноваційного розвитку повинні формуватися на основі нових управлінських підходів, що забезпечують ефективне використання знань та технологій. Щодо вітчизняних науковців, то С. Ханін [3] наголошує на тому, що традиційні підходи до управління інноваціями, які обмежуються створенням окремих підрозділів досліджень і розробок, є недостатнім для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Також автор додає, що ключовими властивостями ефективної екосистеми є такі: системність, адаптивність, відкритість, здатність



до самоорганізації та орієнтація на довгостроковий розвиток. В той же час попри значну кількість наукових досліджень, питання формування стратегічних цілей у межах екосистемного підходу залишаються недостатньо розробленими. Потребує подальшого наукового обґрунтування концептуальний механізм, який дозволяє поєднати процес стратегічного цілепокладання з особливостями функціонування підприємства в умовах функціонування відповідної екосистеми.

## ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТИ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування концептуального механізму формування стратегічних цілей інноваційного розвитку промислового підприємства в межах стратегічної екосистеми та визначення його ключових структурних елементів і взаємозв'язків між ними.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Визначення стратегічних цілей інноваційного розвитку має ґрунтуватися на комплексному врахуванні технологічних, організаційно-управлінських та соціо-екологічних факторів розвитку [4—5]. Саме їх взаємодія формує передумови для трансформації системи стратегічних орієнтирів підприємства та зумовлює появу нових груп цілей, пов'язаних із цифровізацією бізнес-процесів підприємства, підвищенням інноваційної активності, розвитком людського капіталу та забезпечення принципів сталого розвитку. З огляду на це формування стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства доцільно розглядати у межах стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства (далі — CEIRP), яка інтегрує три ключові складові: цифрово-технологічну, організаційно-управлінську та складову сталого розвитку. Взаємодія зазначених складових створює основу для формування системи стратегічних цілей підприємства, що охоплюють фінансові, виробничо-ринкові, інноваційні, стратегічно-ринкові, соціально-екологічні та глобально-інтеграційні напрями розвитку. Узгодження цих груп цілей дозволяє забезпечити комплексний характер стратегічного розвитку підприємства та підвищити результативність реалізації інноваційних перетворень.

Стратегічні цілі інноваційного розвитку підприємства не формуються ізольовано, а є результатом інтегрованого впливу ключових складових CEIRP: цифрово-технологічної, організаційно-управлінської та складової сталого розвитку. Саме їх взаємодія за-

безпечує узгодження технологічних, управлінських та соціо-екологічних пріоритетів розвитку підприємства. Цифрово-технологічна складова визначає можливості підприємства щодо впровадження інновацій, модернізації виробничих процесів та розвитку цифрової інфраструктури. Організаційно-управлінська складова формує інституційні передумови реалізації інноваційних змін, зокрема через розвиток інноваційної культури, стратегічного управління та людського капіталу. В свою чергу складова сталого розвитку забезпечує інтеграцію екологічних та соціальних вимог у стратегічні орієнтири підприємства, що сприяє підвищенню довгострокової стійкості його розвитку.

Узгоджена взаємодія зазначених складових формує підґрунтя для визначення системи стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства, які охоплюють фінансові, виробничо-технологічні, інноваційні, стратегічно-ринкові, соціально-екологічні та глобально-інтеграційні напрями розвитку. В той же час сама наявність взаємозв'язку між складовими CEIRP та стратегічними цілями потребує подальшої методичної конкретизації щодо того, яким чином відбувається їх формування та узгодження у процесі стратегічного управління.

Механізм формування стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства через складові CEIRP представлено на рис. 1.

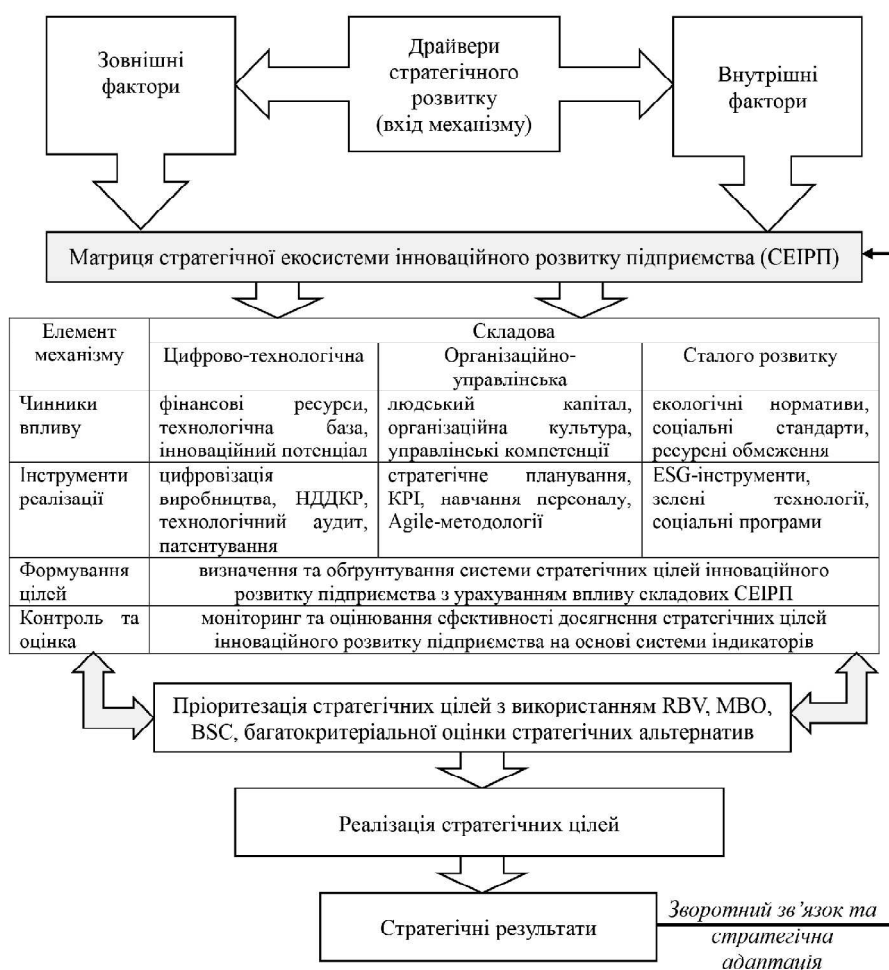


**Рис. 1. Механізм формування стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства на основі CEIRP**

Джерело: розроблено автором.

**Таблиця 1. Система стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства за складовими СЕІРП**

| Складові СЕІРП                | Формулювання стратегічної цілі та тип стратегії інноваційного розвитку                                                                                                                            |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Цифрово-технологічна       | Підвищення операційної ефективності виробництва шляхом поетапного удосконалення технологічних процесів та локальної автоматизації ( <b>традиційна стратегія</b> ).                                |
|                               | Розвиток цифрово-орієнтованих виробничих систем з метою підвищення гнучкості, швидкості адаптації та ефективності виробничих процесів ( <b>цифрово-орієнтована стратегія</b> ).                   |
|                               | Формування інтелектуально-мережових бізнес-моделей та розвиток нових джерел створення вартості на основі цифрових платформ і партнерських взаємодій ( <b>інтелектуально-мережева стратегія</b> ). |
| 2. Організаційно-управлінська | Підвищення ефективності використання виробничих ресурсів через удосконалення управління виробничими процесами та технологічними системами ( <b>процесно-орієнтована стратегія</b> ).              |
|                               | Розвиток знаннєво-орієнтованої системи управління інноваціями та формування інноваційного середовища підприємства ( <b>знаннєво-орієнтована стратегія</b> ).                                      |
|                               | Формування креативно-командного середовища для ефективної реалізації інноваційних проєктів та управління змінами ( <b>креативно-командна стратегія</b> ).                                         |
| 3. Сталого розвитку           | Підвищення економічної результативності інноваційної діяльності підприємства та забезпечення фінансової стійкості його розвитку ( <b>економічно-орієнтована стратегія</b> ).                      |
|                               | Зниження екологічного навантаження виробництва та підвищення рівня екологічної безпеки діяльності підприємства ( <b>екологічно-орієнтована стратегія</b> ).                                       |
|                               | Забезпечення соціальної стабільності та підвищення продуктивності людського капіталу підприємства ( <b>соціально-орієнтована стратегія</b> ).                                                     |

Запропонований механізм формування стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства відображає процес узгодження зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку з можливостями СЕІРП. Відзначимо, що в першу чергу враховується вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, що формують драйвери стратегічного розвитку підприємства.

До зовнішніх факторів належать тенденції цифрової економіки, технологічні зміни, екологічні вимоги та

умови конкурентного середовища. Внутрішні фактори відображають ресурсний потенціал підприємства, рівень розвитку людського капіталу, технологічної бази та організаційної культури. В межах матриці СЕІРП здійснюється систематизація ключових чинників впливу та інструментів реалізації стратегічних рішень. Саме в її межах формуються стратегічні орієнтири інноваційного розвитку підприємства, що враховують можливості цифрово-технологічної трансформації, удосконалення управлінських практик та інтеграцію принципів сталого розвитку. Результатом функціонування зазначеного механізму є визначення системи стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства, реалізація яких забезпечує досягнення відповідних стратегічних результатів. В той же час важливою характеристикою механізму є наявність зворотного зв'язку, що передбачає можливість оцінювання ефективності функціонування підприємства.

З огляду на те, що механізм відображає процес формування стратегічних цілей, важливим є визначення безпосередньо їх змісту та системи індикаторів. Стратегічні цілі варто формувати відповідно до типів стратегії інноваційного розвитку (табл. 1).

Система показників контролю та оцінювання ефективності функціонування складових СЕІРП представлена у табл. 2.

Запропонована система показників дозволяє здійснювати комплексне оцінювання ефективності досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства в межах складових СЕІРП. Використання зазначених індикаторів забезпечує можливість кількісного вимірювання результативності реалізації стратегічних цілей, а також дозволяє здійснювати моніторинг динаміки інноваційного розвитку підприємства.

**Таблиця 2. Система показників контролю та оцінювання досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства**

| Показник                                                       | Характеристика                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Цифрово-технологічна складова                               |                                                                                                                                           |
| 1.1 Коефіцієнт цифровізації виробництва                        | Відображає рівень впровадження цифрових технологій у виробничі та управлінські процеси підприємства та ступінь їх цифрової трансформації. |
| 1.2 Коефіцієнт інноваційної продукції                          | Характеризує частку інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації підприємства.                                                   |
| 1.3 Коефіцієнт технологічної інноваційності виробництва        | Відображає рівень впровадження нових технологічних рішень та модернізації виробничих процесів підприємства.                               |
| 2. Організаційно-управлінська складова                         |                                                                                                                                           |
| 2.1 Коефіцієнт інноваційної активності персоналу               | Відображає рівень участі працівників у формуванні та реалізації інноваційних ініціатив підприємства.                                      |
| 2.2 Коефіцієнт реалізації інноваційних проєктів                | Характеризує частку успішно реалізованих інноваційних проєктів у загальній кількості запланованих інноваційних проєктів підприємства.     |
| 2.3 Коефіцієнт розвитку людського капіталу                     | Відображає рівень інвестицій підприємства у розвиток компетенцій та професійного потенціалу персоналу.                                    |
| 3. Складова сталого розвитку                                   |                                                                                                                                           |
| 3.1 Коефіцієнт ефективності інвестицій у інноваційний розвиток | Відображає ефективність використання інвестиційних ресурсів у процесі модернізації й інноваційного оновлення діяльності підприємства.     |
| 3.2 Коефіцієнт ресурсної ефективності                          | Характеризує ефективність використання матеріальних та енергетичних ресурсів у виробничій діяльності підприємства.                        |
| 3.3 Коефіцієнт соціальної стабільності                         | Характеризує рівень соціальної стабільності персоналу та ефективність управління людським капіталом підприємства.                         |

Таблиця 3. Методика розрахунку інтегральних показників складових СЕІРП та інтегрального показника її рівня функціонування

| Показник                                                       | Формула                                           |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 1. Інтегральний показник цифрово-технологічної складової       | $I_{DT} = \frac{K_{dig} + K_{inn} + K_{tech}}{3}$ |
| 2. Інтегральний показник організаційно-управлінської складової | $I_{OM} = \frac{K_{pers} + K_{proj} + K_{hc}}{3}$ |
| 3. Інтегральний показник складової сталого розвитку            | $I_{SD} = \frac{K_{inv} + K_{eco} + K_{soc}}{3}$  |
| 4. Інтегральний показник СЕІРП                                 | $I_{SEIRP} = \frac{I_{DT} + I_{OM} + I_{SD}}{3}$  |

Разом з тим використання окремих індикаторів не забезпечує цілісного уявлення про загальний рівень розвитку СЕІРП, що потребує агрегування отриманих результатів у межах кожної складової СЕІРП із подальшим визначенням інтегрального показника. На основі запропонованих індикаторів визначаються відповідні інтегральні показники для кожної складової СЕІРП, які відображають рівень цифрово-технологічного розвитку підприємства, ефективність організаційно-управлінських процесів та результативність реалізації принципів сталого розвитку, що дозволить сформувати інтегральний показник функціонування стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства (табл. 3).

Для інтерпретації результатів оцінювання запропоновано шкалу визначення рівня розвитку СЕІРП. Відповідно до значення інтегрального показника  $I_{SEIRP}$  визначається низький, середній або високий ступінь її функціонування, що дозволяє оцінити рівень реалізації стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства та обґрунтувати напрями їх подальшого коригування (табл. 4).

Після визначення шкали інтерпретації інтегрального показника функціонування СЕІРП доцільно використовувати її не лише для оцінювання поточного стану підприємства, але й для обґрунтування пріоритетних напрямів його стратегічного розвитку. Отримане значення інтегрального показника дозволяє визначити рівень сформованості стратегічної екоси-

стеми інноваційного розвитку підприємства та, відповідно, обрати найбільш доцільні типи стратегій інноваційного розвитку. Зокрема у разі низького рівня розвитку стратегічної екосистеми інноваційного розвитку підприємства пріоритетними стають традиційна, процесно-орієнтована та стратегія, спрямована на досягнення економічного ефекту, реалізація яких спрямована на підвищення ефективності використання виробничих ресурсів, оптимізацію виробничих процесів та забезпечення економічної результативності діяльності підприємства. На цьому етапі основна увага приділяється модернізації виробничих процесів, підвищенню продуктивності праці та створенню базових умов для інноваційного розвитку.

За середнього рівня розвитку стратегічної екосистеми доцільним є впровадження цифрово-орієнтованих, знаннєво-орієнтованих та екологічно-орієнтованих стратегій. Їх реалізація передбачає розвиток цифрових виробничих систем, активізацію процесів управління знаннями та інноваціями, а також інтеграцію екологічних принципів у діяльність підприємства. На даному етапі підприємство переходить від локальних технологічних змін до більш комплексної трансформації виробничих і управлінських процесів.

У разі високого рівня розвитку СЕІРП доцільним є впровадження інтелектуально-мережевої, креативно-командної та соціально-орієнтованої стратегій, направ-

Таблиця 4. Шкала інтерпретації інтегрального показника СЕІРП

| Значення $I_{SEIRP}$         | Рівень розвитку СЕІРП | Характеристика                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| $0 \leq I_{SEIRP} < 0,33$    | Низький               | Інноваційна діяльність має фрагментарний характер, цифрові та управлінські інструменти застосовуються обмежено, рівень інтеграції принципів сталого розвитку є недостатнім.                                           |
| $0,33 \leq I_{SEIRP} < 0,67$ | Середній              | Підприємство впроваджує окремі інноваційні рішення, здійснює цифрову трансформацію окремих процесів та поступово інтегрує принципи сталого розвитку у свою діяльність.                                                |
| $0,67 \leq I_{SEIRP} < 1$    | Високий               | Підприємство характеризується високим рівнем інноваційної активності, системною цифровізацією процесів, ефективним управлінням людським капіталом та інтеграцією принципів сталого розвитку у стратегічне управління. |

лених на розвиток мережевих бізнес-моделей, активізацію креативного потенціалу персоналу та посилення соціальної складової інноваційного розвитку підприємства. На цьому етапі підприємство здатне інтегрувати технологічні, організаційні та соціально-екологічні аспекти інноваційного розвитку у цілісну систему стратегічного управління.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Формування стратегічних цілей інноваційного розвитку промислового підприємства доцільно розглядати в межах стратегічної екосистеми, що забезпечує узгодження стратегічних орієнтирів підприємства з ключовими напрямками його інноваційної трансформації. Такий підхід дозволяє інтегрувати внутрішні ресурси підприємства, управлінські можливості та зовнішні умови функціонування інноваційного середовища у єдину систему стратегічного управління. Основою формування стратегічних цілей інноваційного розвитку визначено матрицю CEIP, яка поєднує три взаємопов'язані складові: цифрово-технологічну, організаційно-управлінську та складову сталого розвитку. Система стратегічних цілей інноваційного розвитку охоплює модернізацію виробничих процесів, розвиток управлінських компетенцій і формування умов для соціально та екологічно збалансованого розвитку підприємства. Для оцінювання рівня функціонування стратегічної екосистеми доцільним є використання інтегральних показників її складових, що забезпечує можливість комплексної діагностики стану інноваційного розвитку підприємства та узгодження стратегічних рішень з його потенціалом.

### Література:

1. Adner, R. (2017) Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 43, 39—58. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
2. Chesbrough, H. (2020). To Recover Faster from Covid-19, Open up: Managerial Implications from an Open Innovation Perspective. *Industrial Marketing Management*, 88, 410—413. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.04.010>
3. Ханін С. В. Стратегія формування інноваційної екосистеми компанії в контексті організаційної поведінки. *Економічний простір*. 2025. № 206. С. 317—323. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.317-323>
4. Petrashevska A., Kolontai S., Niekasova L., Dyskina A., Jovic D.R. Determining the Efficiency of Innovative Activities in the Context of Enterprise Management. In: Karabegovic, I., Kovacevic, A., Mandzuka, S. (eds) *New Technologies, Development and Application VIII*. NT 2025. *Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 1484. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-95200-5\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-031-95200-5_22)
5. Некрасова Л. А., Таха М. Халед Формування стратегії сталого розвитку підприємства в контексті в євроінтеграційних процесів. *Інвестиції: практика і досвід*. 2024. № 12. С. 60—66. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.60>

### References:

1. Adner, R. (2017), "Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy", *Journal of Management*, vol. 43, no. 1, pp. 39—58, DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
2. Chesbrough, H. (2020), "To Recover Faster from Covid-19, Open up: Managerial Implications from an Open Innovation Perspective", *Industrial Marketing Management*, vol. 88, pp. 410—413, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.04.010>
3. Khanin, S. V. (2025), "Corporate innovation ecosystem development strategy through the lens of organizational behavior", *Ekonomichniy prostir*, vol. 206, pp. 317—323, DOI: <https://doi.org/10.30838/EP-206.317-323>
4. Petrashevska, A., Kolontai, S., Niekasova, L., Dyskina, A. and Jovic, D.R. (2025), "Determining the Efficiency of Innovative Activities in the Context of Enterprise Management", In: Karabegovic, I., Kovacevic, A., Mandzuka, S. (eds), *New Technologies, Development and Application VIII*, NT, *Lecture Notes in Networks and Systems*, vol. 1484, Springer, Cham, DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-95200-5\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-031-95200-5_22).
5. Nekrasova, L. A. and Takha, M. Khaled (2024), "Formation of a sustainable development strategy for enterprises in the context of european integration processes", *Investitsii: praktyka ta dosvid*, vol. 12, pp. 60—66, DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814-2024.12.60>

Отримано редакцією журналу / Received: 10. 03.26

Професійно / Revised: 13. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

<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](mailto:economy_2008@ukr.net)

viber: +38 050 3820663

УДК 351.85:316.42(477)

А. П. Лелеченко,  
д. держ. упр., професор,  
професор кафедри національної безпеки та підприємництва,  
Державний університет "Київський авіаційний інститут"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0850-3724>  
М. В. Кочеров,  
д. ю. н., доцент, професор кафедри національної безпеки та підприємництва,  
Державний університет "Київський авіаційний інститут"  
ORCID ID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8687-8604>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.308

## ДЕРЖАВНА МОВНА ПОЛІТИКА ЯК ФАКТОР КОНСОЛІДАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА ТА ПІДТРИМКИ КУЛЬТУРНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ

A. Lelechenko,  
Doctor of Science in Public Administration, Professor,  
Professor of the Department of National Security and Entrepreneurship, The State University "Kyiv Aviation Institute"  
M. Kocherov,  
Doctor of Science in Law, Associate Professor,  
Professor of the Department of National Security and Entrepreneurship, The State University "Kyiv Aviation Institute"

### STATE LANGUAGE POLICY AS A FACTOR IN CONSOLIDATING SOCIETY AND SUPPORTING CULTURAL IDENTITY

*У статті обґрунтовано багатовимірний характер державної мовної політики як чинника соціальної консолідації та підтримки культурної ідентичності. Визначено, що державна мова виконує не лише комунікативну функцію, а й слугує символічним ресурсом, який формує спільний символічний простір і сприяє інтеграції соціальних, регіональних та етнокультурних груп. Доведено, що ефективна мовна політика має комплексний вплив, забезпечуючи одночасно консолідацію суспільства, легітимність держави та збереження культурного різноманіття. Окреслено ключові функціональні виміри мовної політики: символічний, інтеграційний, правовий, культурний та безпековий, і встановлено, що кожен із них формує специфічний соціальний ефект, зокрема створення відчуття належності до єдиної політичної спільноти, підвищення суспільної стійкості в умовах криз тощо. З'ясовано, що спільний символічний простір формується через системну присутність державної мови у публічній сфері, освіті, медіа, культурній комунікації, що дозволяє державній мові виступати чинником символічної інтеграції. Встановлено, що інклюзивні моделі мовної політики, які поєднують функціонування державної мови із захистом мов національних меншин, зменшують соціальну напруженість, сприяють формуванню довіри до держави та підвищують рівень соціальної згуртованості. Доведено, що у кризових умовах державна мова виконує функцію символічної стабілізації, підтримуючи колективну ідентичність, культурну пам'ять та здатність суспільства до адаптації й самоорганізації. Визначено, що законодавча та інституційна підтримка мов національних меншин у поєднанні з обов'язковим функціонуванням державної мови у публічній сфері створює передумови для формування інклюзивного соціального простору та сприяє культурній інтеграції. Доведено, що державна мовна політика як багатовимірний соціально-політичний чинник сприяє консолідації суспільства, збереженню культурної ідентичності, підкреслюючи її стратегічну роль у демократичному врядуванні та обґрунтовуючи необхідність балансу між інтеграційним потенціалом державної мови та підтримкою мовно-рідноманіття.*

*The article substantiates the multidimensional nature of state language policy as a factor of social consolidation and the preservation of cultural identity. It is determined that the state language performs not only a communicative function but also serves as a symbolic resource, shaping a shared symbolic space and facilitating the integration of social, regional, and ethnocultural groups. It is demonstrated that effective language policy has a comprehensive impact, simultaneously ensuring social consolidation, state legitimacy, and the preservation of cultural diversity. The key functional dimensions of language policy are outlined: symbolic, integrative, legal, cultural, and security-related, and it is established that each of them produces specific social*

*effects, including fostering a sense of belonging to a unified political community and enhancing societal resilience in times of crisis. It is clarified that the shared symbolic space is formed through the systemic presence of the state language in the public sphere, education, media, and cultural communication, allowing the state language to function as a mechanism of symbolic integration. It is established that inclusive language policy models, which combine the functioning of the state language with the protection of minority languages, reduce social tension, promote trust in the state, and strengthen social cohesion. It is demonstrated that under crisis conditions, the state language performs a function of symbolic stabilization, supporting collective identity, cultural memory, and society's capacity for adaptation and self-organization. It is determined that legislative and institutional support for minority languages, combined with the mandatory functioning of the state language in the public sphere, creates conditions for forming an inclusive social space and promotes cultural integration. It is proven that state language policy, as a multidimensional socio-political factor, contributes to societal consolidation and the preservation of cultural identity, emphasizing its strategic role in democratic governance and substantiating the necessity of balancing the integrative potential of the state language with the support of linguistic diversity.*

*Ключові слова: державна мовна політика, соціальна консолідація, культурна ідентичність, символічна інтеграція, мови меншин, соціальна згуртованість, мультикультуралізм, державна мова.*

*Key words: state language policy, social consolidation, cultural identity, symbolic integration, minority languages, social cohesion, multiculturalism, state language.*

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

Сучасні соціокультурні трансформації в Україні та інших багатомовних суспільствах обумовлюють важливість ролі державної мовної політики як ключового чинника соціальної консолідації та підтримки культурної ідентичності. Мова, будучи одночасно засобом комунікації та носієм історико-культурних цінностей, формує спільний символічний простір, що забезпечує інтеграцію різних соціальних, регіональних і етнокультурних груп у єдине суспільство. Водночас, в умовах глобалізаційних процесів та інтенсифікації міжкультурних контактів виникає необхідність балансування між підтримкою державної мови та збереженням мовного різноманіття, що забезпечує реалізацію прав національних меншин і розвиток інклюзивної ідентичності. Необхідність комплексного підходу до оцінки ефективності мовної політики як механізму соціальної інтеграції та інструменту зміцнення національної єдності передбачає одночасне врахування політичного, культурного та правового аспектів. Актуальність дослідження визначається потребою наукового обґрунтування стратегічних засад мовної політики, яка спрямована на посилення стійкості суспільства, формування відчуття спільної культурної ідентичності та забезпечення гармонізації між єдиною державною мовою і багатоманіттям локальних та етнічних мов у демократичному суспільстві.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій підтверджує, що ефективна державна мовна політика є складним комплексним чинником, здатним одночасно забезпечувати інтеграцію, збереження культурної ідентичності, легітимність і стабільність демократичного суспільства. Так, О. Білоскурська [1] наголошує, що державна мова є символічним ресурсом, який формує

спільний символічний простір і консолідує різні соціальні та регіональні групи. Л. Кравченко [2] вказує, що мовна політика може слугувати як фактором інтеграції, так і джерелом соціальної напруженості, залежно від того, наскільки вона враховує мовні практики меншин і локальні культурні традиції. Інклюзивні моделі, які поєднують функціонування державної мови із підтримкою мовних спільнот, знижують ризики соціальної маргіналізації та сприяють формуванню довіри до держави. А. Гомон та І. Білецька [3] підкреслюють, що мовна політика в умовах криз і трансформацій набуває особливої ваги як механізм символічної стабілізації. В. Воронкова [9] доводить, що мультикультурні моделі мовної політики, які визнають і підтримують мовне різноманіття, сприяють формуванню довіри між державою і мовними спільнотами та підвищують рівень соціальної згуртованості. В. Кімліка [10] підкреслює, що державна мова і мовні права меншин є взаємопов'язаними елементами демократичного врядування, без яких неможливе стає багатокультурне суспільство. В. Сікорська та співавт. [11] показують, що гнучкі моделі співіснування державної і міноритарних мов більш ефективні, ніж жорстка уніфікація, і сприяють формуванню відчуття приналежності до спільного політичного простору навіть у культурно різноманітному середовищі. Однак, більшість досліджень концентруються або на символічній функції державної мови, або на питаннях прав меншин, рідше аналізуючи комплексний баланс між інтеграційним потенціалом державної мови та захистом мовного різноманіття.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — проаналізувати державну мовну політику як комплексний чинник соціальної консолідації та підтримки культурної ідентичності, визначити її роль у забезпеченні інтеграції, захисту мовного різноманіття та зміцненні стійкості суспільства.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних державах мовна політика дедалі частіше розглядається як структурний фактор соціальної інтеграції, що впливає на характер суспільної згуртованості та сталість політичної спільноти. Державна мова у цьому контексті виконує функцію спільного символічного ресурсу, через який конструюється колективна ідентичність і відтворюється уявлення про належність до єдиного суспільного цілого. Формування спільного символічного простору відбувається не стільки через формальне закріплення статусу мови, скільки через її системну присутність у публічній сфері: освіті, медіа, державному управлінні, культурній комунікації. Саме в цих сферах мова набуває значення соціального маркера, що поєднує індивідуальні та групові ідентичності з широким національним наративом. У наукових дослідженнях наголошується, що мова в такому вимірі функціонує як механізм символічної інтеграції, здатний забезпечувати відчуття спільності навіть у соціально та культурно гетерогенних суспільствах.

Як слушно зауважує О. Білоскурська [1], державна мова у конституційно-правовому вимірі виступає не лише засобом комунікації, а виразником національної ідентичності та символом державності, що закріплює ціннісні орієнтири політичної спільноти. Авторка наголошує, що правовий статус державної мови має змістовне навантаження лише за умови її реального функціонування в ключових сферах публічного життя, де вона транслює уявлення про належність до спільної національної спільноти та виконує інтеграційну функцію. У цьому контексті мова перестає бути суто лінгвістичним явищем і постає як елемент символічної архітектури держави, через який конструюється спільний простір смислів, норм і цінностей. Її присутність у публічній комунікації формує стійкі соціальні очікування та моделі ідентифікації, що дозволяють різним соціальним і культурним групам співвідносити власний досвід із загальнонаціональною рамкою. Саме ця здатність мови виконувати функцію "символічного посередника" між особистісним і колективним рівнями зумовлює її інтеграційний потенціал у соціально та культурно гетерогенних суспільствах.

Таким чином, спільний символічний простір формується через повсякденні мовні практики, інституційно підтримані державою. Водночас, мовна політика безпосередньо пов'язана з проблемою регіональних і культурних розривів, характерних для держав зі складною історією формування, різномірними мовними практиками та неоднорідним культурним досвідом. У такому контексті мовна політика не є нейтральною: залежно від моделі реалізації вона може як відтворювати соціальну дистанцію між регіонами й групами населення, так і виконувати функцію її поступового подолання. Саме тому в наукових дослідженнях мовна політика розглядається як інструмент впливу на внутрішню соціальну згуртованість і рівень інтегрованості політичної спільноти.

Л. Кравченко у своєму дослідженні наголошує, що українська мова виконує функцію засобу об'єднання суспільства, зокрема в умовах історично зумовленої регіональної фрагментації та зовнішніх безпекових загроз [2]. Авторка підкреслює, що інтеграційний потен-

ціал державної мови реалізується не через витіснення інших мовних практик, а через створення спільного комунікативного поля, в межах якого різні соціальні та регіональні групи можуть взаємодіяти на основі єдиних символічних і ціннісних орієнтирів.

У цьому сенсі інклюзивні моделі мовної політики, орієнтовані на поступову інтеграцію через державну мову, демонструють більшу ефективність у зниженні соціальної напруженості, ніж підходи, що будуються на жорсткій ієрархізації мов або їх протиставленні. Такі моделі дозволяють уникнути дихотомії "центр — периферія", оскільки державна мова постає не як інструмент домінування, а як спільний ресурс, що забезпечує включення різних спільнот у загальнонаціональний соціально-політичний простір.

Таким чином, мовна політика у вимірі регіональних і культурних відмінностей набуває значення механізму внутрішньої стабілізації, який поєднує інтеграційну функцію з елементами безпекового контексту. Її здатність зменшувати внутрішні розриви без нівелювання культурної різноманітності визначає не лише рівень соціальної згуртованості, а й загальну стійкість держави.

Однак варто зауважити, що теоретична ідеальність "інклюзивних моделей" часто стикається з інерцією постколоніального простору, де підтримка державної мови потребує не лише стимулів, а й активного подолання наслідків тривалої асиміляції. На наше переконання, складність цього процесу полягає у необхідності одночасної деконструкції імперських мовних ієрархій та розбудови нової, горизонтальної моделі комунікації. В умовах постколоніального транзиту державна мова має стати не просто обов'язковим атрибутом публічної сфери, а "соціальним ліфтом" та гарантом доступу до якісного національного контенту.

Це вимагає від держави переходу від стратегії "пасивного захисту" мови до стратегії "активного творення смислів". Вважаємо, що подолання інерції минулого можливе лише за умови, коли мовна політика інтегрується в економічні та інноваційні процеси, перетворюючи державну мову на інструмент сучасної самореалізації громадянина. Таким чином, балансування між інклюзивністю та утвердженням державного статусу мови є не стільки юридичним питанням, скільки питанням формування нової ціннісної архітектури суспільства, де мова виступає фундаментальним елементом суб'єктності та національної гідності.

Особливого значення мовна політика набуває в контексті стійкості суспільства, зокрема в умовах тривалих криз, глибоких трансформацій і безпекових викликів. У таких ситуаціях мова виконує функцію збереження культурної пам'яті, трансляції базових ціннісних орієнтацій і підтримки соціального досвіду. Через мовні практики відбувається закріплення спільних інтерпретацій подій, історичних наративів і колективних уявлень, які формують основу суспільної самоідентифікації та здатності до адаптації.

У дослідженні А. Гомона та І. Білецької мова розглядається як символ національної ідентичності, що набуває особливої ваги в умовах російсько-українського конфлікту [3]. Автори підкреслюють, що в ситуаціях збройного протистояння та інформаційного тиску мовний чинник виходить за межі культурної сфери і стає

елементом символічного спротиву та самозахисту суспільства. Державна мова в такому контексті функціонує як індикатор належності до політичної спільноти та засіб відмежування від нав'язаних ідентичнісних моделей, що безпосередньо впливає на рівень внутрішньої згуртованості та мобілізаційного потенціалу суспільства.

У цьому вимірі державна мова постає як інструмент символічної стабілізації, що забезпечує відтворення культурної ідентичності в умовах невизначеності та загроз. Її системна присутність у публічному просторі сприяє формуванню спільного смислового поля, в межах якого суспільство здатне узгоджувати інтерпретації подій, виробляти спільні реакції та підтримувати соціальну солідарність. Саме через мовні практики відбувається збереження культурних кодів та формування здатності до самоорганізації, що є ключовою ознакою суспільної стійкості.

Таким чином, державна мовна політика в сучасних умовах постає як багатовимірний соціально-політичний чинник, інтегрований у процеси державотворення, демократичного врядування та забезпечення суспільної стійкості. Її вплив на консолідацію суспільства зумовлюється не окремими нормативними рішеннями, а сукупністю функціональних вимірів, у межах яких мова набуває символічного, інтеграційного, правового, культурного та безпекового значення.

Кожен із цих вимірів відображає специфічний аспект взаємодії мови з соціальними інститутами та колективними ідентичностями. У символічному вимірі державна мова функціонує як носій спільних смислів і національного наративу; в інтеграційному — як засіб подолання внутрішніх соціокультурних і регіональних розривів; у правовому — як об'єкт нормативного балансу між обов'язковістю та гарантіями мовних прав; у культурному — як механізм збереження історичної пам'яті й культурного різноманіття; у безпековому — як чинник символічної стабілізації та мобілізації в умовах криз і загроз.

Поєднана множина зазначених вимірів дозволяє комплексно оцінити ефективність мовної політики не лише за формальними критеріями правового регулювання, а й за її реальним соціальним ефектом. Саме у взаємодії цих вимірів формується інтеграційний потенціал державної мови, який визначає здатність політичної спільноти до згуртованості, адаптації та відтворення спільної культурної ідентичності (табл. 1).

Аналіз представлених вимірів дозволяє стверджувати, що в умовах екзистенційних загроз безпековий та символічний аспекти тимчасово домінують над іншими, оскільки вони забезпечують швидку мобілізацію суспільної свідомості.

При цьому у демократичних державах мовна політика постає як складний механізм узгодження двох взаємопов'язаних, але потенційно конфліктних завдань: утвердження державної мови як інтеграційної основи політичної спільноти та забезпечення умов для збереження мовного й культурного різноманіття. В українському контексті цей баланс має не лише культурне, а й чітко виражене політико-правове та безпекове значення, що зумовлює необхідність комплексного нормативного та інституційного підходу.

Нормативним фундаментом мовної політики в Україні є стаття 10 Конституції України [4], яка закріплює українську мову як державну, одночасно гарантуючи вільний розвиток, використання і захист мов національних меншин. Саме ця конституційна конструкція задає рамку балансу між інтеграційною функцією державної мови та принципом мовного плюралізму.

Подальший розвиток цієї моделі отримав закріплення в Законі України "Про забезпечення функціонування української мови як державної" (2019 р.) [5], який визначає державну мову як обов'язкову у публічних сферах, не поширюючи при цьому регулювання на приватне спілкування та релігійну сферу. Ми вважаємо, що ефективність згаданого Закону забезпечується не стільки санкційними механізмами, скільки зростанням престижності україномовного продукту в медіа та цифровій сфері, що створює природну мотивацію для переходу на державну мову.

На нашу думку, життєздатність мовної норми безпосередньо залежить від її культурної привабливості та функціональної затребуваності в сучасному інформаційному просторі. Коли українська мова стає мовою успішного бізнесу, якісного кінематографа, впливового блогінгу та інноваційних технологій, вона перестає сприйматися лише як формальна вимога закону, перетворюючись на невід'ємний атрибут сучасної ідентичності та професійної реалізації.

Більше того, розширення україномовного контенту в цифровому середовищі нівелює застарілі стереотипи про мовну периферійність, вибудовуючи новий стандарт престижу. У цьому контексті державна підтримка креативних індустрій та цифрова трансформація публічних послуг відіграють роль значно потужніших стимулів консолідації,

**Таблиця 1. Функціональні виміри державної мовної політики та їхній вплив на соціальну консолідацію та культурну ідентичність**

| Вимір мовної політики | Основні функції                                                      | Основні механізми реалізації                                          | Соціальний ефект                                                 |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Символічний           | Формування спільної ідентичності; відтворення національного наративу | Присутність державної мови в освіті, медіа, публічній комунікації     | Відчуття належності до єдиної політичної спільноти               |
| Інтеграційний         | Зменшення соціальних і регіональних розривів                         | Інклюзивні мовні практики; спільне комунікативне поле                 | Соціальна згуртованість; подолання дихотомії «центр – периферія» |
| Правовий              | Забезпечення мовних прав; нормативний баланс                         | Конституційні норми; спеціальні мовні закони; міжнародні зобов'язання | Легітимність мовної політики; довіра до держави                  |
| Культурний            | Збереження культурної пам'яті та різноманіття                        | Підтримка мов меншин у сфері культури й освіти                        | Культурна сталість; інклюзивна ідентичність                      |
| Безпековий            | Символічна стабілізація в умовах криз                                | Закріплення державної мови як маркера політичної належності           | Підвищення суспільної стійкості та мобілізаційного потенціалу    |

Джерело: складено автором.



ніж штрафні санкції. Таким чином, успіх мовної політики в демократичному суспільстві визначається здатністю держави не просто регулювати мовний простір, а створювати умови, за яких використання державної мови є свідомим вибором на користь якості, актуальності та власної культурної приналежності.

Державна політика щодо мов національних меншин в Україні формується на перетині національного законодавства та міжнародних зобов'язань держави. Ключову роль у цьому контексті відіграє Закон України "Про національні меншини (спільноти) України" (2022 р.) [6], який закріплює право осіб, що належать до національних меншин, на збереження, розвиток і використання своєї мови, культури та ідентичності.

Законодавча модель виходить з того, що підтримка державної мови не повинна здійснюватися шляхом витіснення мов меншин, а має поєднуватися з інструментами їх інституційної підтримки у сферах освіти, культури та інформації. Такий підхід відповідає європейським стандартам мовної політики, зокрема Рамковій конвенції про захист національних меншин [7] та Європейській хартії регіональних мов або мов меншин [8], учасницею яких є Україна.

Наукові дослідження у сфері мовної політики переконливо свідчать, що мультикультурні моделі, побудовані на визнанні та інституційному врахуванні мовного різноманіття, істотно знижують ризики соціальної маргіналізації та сприяють формуванню довіри між державою і мовними спільнотами. У таких моделях державна мова не втрачає своєї інтеграційної ролі, проте її функціонування поєднується з легітимним простором для розвитку мов національних меншин, які розглядаються не як загроза цілісності, а як складова культурного капіталу суспільства.

Так, у роботі В. Воронкової [9] мовна політика мультикультуралізму аналізується як ціннісно-нормативна основа формування відкритого та інклюзивного суспільства. Авторка обґрунтовує, що визнання мовного плюралізму є не поступкою окремим групам, а передумовою демократичної стабільності, оскільки мова виступає ключовим каналом символічного включення особи в соціальний простір. Особливу увагу приділено тому,

що інтеграційний потенціал державної мови посилюється не через витіснення інших мов, а через її функціональну привабливість у сферах освіти, публічного управління та соціальної мобільності. Такий підхід дозволяє зняти конфлікт між ідеями національної єдності та культурної різноманітності, трансформуючи його у модель взаємодоповнення.

Схожі теоретичні акценти простежуються у праці В. Кімліка (Will Kymlicka) [10], який розглядає мовні права меншин у ширшому контексті ліберального мультикультуралізму. Дослідник наголошує, що мовні спільноти потребують не лише формальної рівності, а й диференційованих механізмів захисту, які враховують асиметрію між більшістю та меншинами. У цьому сенсі державна мова виконує функцію загального комунікативного каркасу, тоді як мовні права меншин забезпечують збереження культурної автономії та гідності груп. Важливо, що вчений не протиставляє ці два виміри, а трактує їх як взаємопов'язані елементи демократичного врядування, без яких неможливе стає багатокультурне суспільство.

Емпіричний вимір проблеми представлено у дослідженні В. Сікорської, А. Данильчук та ін. [11], присвяченому мовним моделям співіснування в мультикультурному середовищі України та Європейського Союзу. Автори демонструють, що найбільш ефективними є ті моделі мовної політики, які поєднують чітко окреслений статус державної мови з гнучкими механізмами підтримки регіональних і міноритарних мов. На основі порівняльного аналізу підкреслюється, що надмірна уніфікація мовного простору підвищує соціальну напруженість, тоді як інклюзивні підходи сприяють формуванню відчуття приналежності до спільного політичного простору навіть за умов культурної різноманітності.

Отже, наведений аналіз показує, що державна мовна політика є багатовимірним явищем, яке реалізується через конкретні механізми та практики, що спрямовані на формування спільного простору ідентичностей, подолання соціокультурних розривів, захист мовних прав, підтримку культурної різноманітності та забезпечення стійкості суспільства. Взаємозв'язок між цими складовими та їхнім впливом на консолідацію суспільства подано на рис. 1.

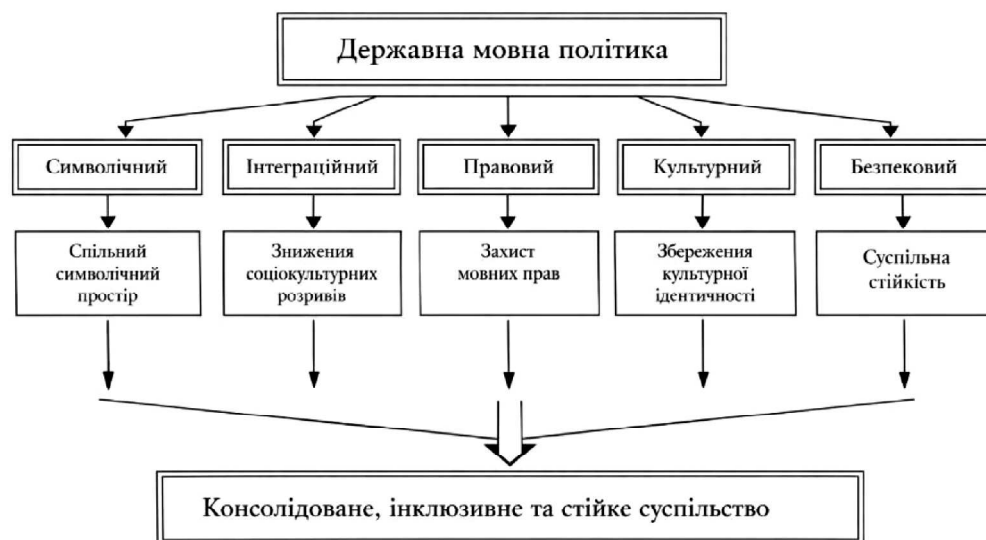


**Рис. 1. Державна мовна політика як фактор консолідації суспільства та суспільної стійкості**

Джерело: сформовано автором.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи наведені підходи, доцільно стверджувати, що баланс між підтримкою державної мови та збереженням культурного різноманіття є не компромісом, а стратегічною умовою ефективної мовної політики. Державна мова виконує роль символічного ядра та інструменту соціальної інтеграції, однак її стабільність і легітимність значною мірою залежать від того, наскільки мовна політика здатна гарантувати мовні права громадян і визнавати багатоманітність культурних ідентичностей. У цьому контексті інклюзивна мовна політика постає як елемент демократичного врядування, що поєднує інтеграційний потенціал з повагою до культурної різниці та зміцнює суспільну стійкість.

Забезпечення мовних прав громадян є визначальним критерієм демократичності мовної політики. У правовому вимірі це означає не лише недопущення дискримінації за мовною ознакою, а й створення реальних умов для користування рідною мовою у визначених законом сферах. Українське законодавство виходить з принципу, за яким обов'язковість використання державної мови в публічній сфері поєднується зі свободою мовного вибору у приватному та культурному житті, що відповідає загальноєвропейській практиці.

### Література:

1. Білоскурська, О. Державна мова як виразник національної ідентичності: конституційно-правовий підхід. Ерліхівський журнал. 2024. № 10. URL: <https://journals.chnu.chernivtsi.ua/index.php/Ehrlich/article/view/94>
2. Кравченко, Л. Українська мова як засіб об'єднання суспільства та чинник національної безпеки України. Українське мовознавство. 2022. № 1 (51). URL: [https://doi.org/10.17721/um/51\(2021\).5-27](https://doi.org/10.17721/um/51(2021).5-27)
3. А. Гомон, І. Білецька. Мова як символ національної ідентичності в контексті російсько-українського конфлікту. Європейська хроніка. 2024. № 9 (2). URL: <https://echronicle.com.ua/index.php/home/article/view/64>
4. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
5. Про забезпечення функціонування української мови як державної: закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text>
6. Про національні меншини (спільноти) України: закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2827-20#Text>
7. Рамкова конвенція про захист національних меншин. 1995. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_055#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_055#Text)
8. Європейська хартія регіональних або мов меншин. 1992. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_014#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_014#Text)
9. Воронкова В. Мовна політика мультикультуралізму як умова формування відкритого, толерантного та інклюзивного суспільства. Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії. 2024. Випуск 52. URL: <https://surl.li/ldewkn>
10. Will Kymlicka. Multiculturalism and Minority Rights: West and East. Journal on Ethnopolitics and Minority Issues in Europe. 2015. Vol 14, No 4. URL: [https://www.ecmi.de/fileadmin/redakteure/publications/JEMIE\\_Datens%C3%A4tze/Jemie\\_datens%C3%A4tze\\_2015/Kymlicka.pdf](https://www.ecmi.de/fileadmin/redakteure/publications/JEMIE_Datens%C3%A4tze/Jemie_datens%C3%A4tze_2015/Kymlicka.pdf)

JEMIE\_Datens%C3%A4tze/Jemie\_datens%C3%A4tze\_2015/Kymlicka.pdf

11. Сікорська, В., Данильчук, А., Біскуп, І., Балла, Є., Горлачова, В. Мовні моделі співіснування в мультикультурному середовищі України та ЄС. Revista Amazonia Investiga, 2023. № 12 (64). URL: <https://mail.amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/2356>

### References:

1. Biloskurska, O. (2024), "State Language as an Expression of National Identity: A Constitutional and Legal Approach", Ehrlichivskyi Journal, vol. 10, Available at: <https://journals.chnu.chernivtsi.ua/index.php/Ehrlich/article/view/94> (Accessed: October 2025).
2. Kravchenko, L. (2022), "Ukrainian Language as a Means of Societal Unification and a Factor of National Security of Ukraine", Ukrainian Linguistics, vol. 1 (51). [https://doi.org/10.17721/um/51\(2021\).5-27](https://doi.org/10.17721/um/51(2021).5-27).
3. Homon, A. and Biletska, I. (2024), "Language as a Symbol of National Identity in the Context of the Russian-Ukrainian Conflict", European Chronicle, vol. 9 (2), Available at: <https://echronicle.com.ua/index.php/home/article/view/64> (Accessed: October 2025).
4. Verkhovna Rada of Ukraine (1996), "Constitution of Ukraine", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed: November 2025).
5. Verkhovna Rada of Ukraine (2019), Law of Ukraine "On Ensuring the Functioning of the Ukrainian Language as the State Language", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text> (Accessed: November 2025).
6. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), Law of Ukraine "On National Minorities (Communities) of Ukraine", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2827-20#Text> (Accessed: February 2026).
7. Council of Europe (1995), "Framework Convention for the Protection of National Minorities", Available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_055#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_055#Text) (Accessed: December 2025).
8. Council of Europe (1992), "European Charter for Regional or Minority Languages", Available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_014#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_014#Text) (Accessed: October 2025).
9. Vornkova, V. (2024), "Multicultural Language Policy as a Condition for the Formation of an Open, Tolerant, and Inclusive Society", Visnyk of Lviv University. Series of Philosophical and Political Studies, vol. 52. Available at: <https://surl.li/ldewkn> (Accessed: February 2026).
10. Kymlicka, W. (2015), "Multiculturalism and Minority Rights: West and East", Journal on Ethnopolitics and Minority Issues in Europe, Vol. 14, No. 4. Available at: [https://www.ecmi.de/fileadmin/redakteure/publications/JEMIE\\_Datens%C3%A4tze/Jemie\\_datens%C3%A4tze\\_2015/Kymlicka.pdf](https://www.ecmi.de/fileadmin/redakteure/publications/JEMIE_Datens%C3%A4tze/Jemie_datens%C3%A4tze_2015/Kymlicka.pdf) (Accessed: December 2025).
11. Sikorska, V., Danylychuk, A., Biskub, I., Balla, Ye. and Horlachova, V. (2023), "Language Models of Coexistence in a Multicultural Environment of Ukraine and the EU", Revista Amazonia Investiga, vol. 12(64), Available at: <https://mail.amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/2356> (Accessed: January 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 06. 03.26

Процеженовано / Revised: 12. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

О. М. Штиргов,  
к. держ. упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування,  
Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7627-3721>  
Я. Ф. Жовнірчик,  
д. держ. упр., професор, в. о. завідувача відділу проблем державного управління  
та адміністративного права, Інститут держави і права імені В. М. Корецького  
Національної академії наук України  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1378-9923>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.314

# ГЛОБАЛЬНА ДЕМОКРАТІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА

O. Shtyrov,  
PhD in Public Administration, Associate Professor, Department of Public Management and Administration,  
Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine  
Y. Zhovnirchik,  
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Head of the Department of Public Administration  
and Administrative Law, Institute of State and Law V.M. Koretsky of National Academy of Sciences of Ukraine

## GLOBAL DEMOCRACY AS A TOOL FOR DEVELOPING INNOVATIVE LEADERSHIP

**У статті досліджено сутність глобальної демократії як ключового чинника розвитку інноваційного лідерства у контексті глобалізаційних трансформацій. Констатовано що глобальна демократія формується як система політичних відносин, у межах якої демократичні принципи поширюються за межі національних держав і реалізуються через міжнародні інституції, цифрові платформи участі громадян та мережі співпраці. Зазначено що питання інновацій є вирішальними для будь-якої організації, в сучасних умовах розвитку. В той же час глобалізація вказує на необхідність формування нового типу лідерства, відмінного від того, яке процвітало в контрольованому середовищі.**

**Сформовано авторське бачення поняття інноваційне лідерство яке визначено як здатність суб'єкта управління ініціювати, впроваджувати та масштабувати інноваційні зміни, спрямовані на сталий розвиток організацій і суспільства в умовах невизначеності.**

**Обґрунтовано, що в сучасних умовах актуалізуються виклики інноваційного лідерства у глобальному демократичному середовищі. Це інформаційні та кіберзагрози, кризу довіри до політичних інститутів; швидкість технологічних змін; глобальну конкуренцію знань, та соціальну поляризацію суспільства.**

**Проаналізовано основні характеристики інноваційного лідера, визначено його роль у забезпеченні ефективного публічного управління, формуванні сучасної політики та розвитку демократичних інституцій. Представлено процес взаємодії глобальної демократії та інноваційного лідерства у форматі концептуальної моделі інноваційного лідерства, яка позиціонується як інтеграційний механізм взаємодії інституційних, технологічних та соціальних чинників розвитку глобальної демократії. Доведено, що інноваційне лідерство виступає стратегічним ресурсом підвищення адаптивності державного управління до глобальних викликів.**

*The article explores the essence of global democracy as a key factor in the development of innovative leadership in the context of globalization transformations. It is stated that global democracy is formed as a system of political relations within which democratic principles extend beyond the borders of national states and are implemented through international institutions, digital platforms for citizen participation and networks of cooperation. It is noted that innovation issues are crucial for any organization in modern conditions of development. At the same time, globalization indicates the need to form a new type of leadership, different from the one that flourished in a controlled environment.*

*The author's vision of the concept of innovative leadership is formed, which is defined as the ability of a management entity to initiate, implement and scale innovative changes aimed at the sustainable development of organizations and society in conditions of uncertainty.*

*It is substantiated that in modern conditions the challenges of innovative leadership in a global democratic environment are becoming more urgent. These are information and cyber threats, a crisis of trust in political institutions; the speed of technological change; global competition of knowledge, and social polarization of society.*

*The main characteristics of an innovative leader are analyzed, his role in ensuring effective public administration. The process of interaction between global democracy and innovative leadership is presented in the format of a conceptual model of innovative leadership, which is positioned as an integration mechanism for the interaction of institutional, technological and social factors of the development of global democracy. It is proven that innovative leadership acts as a strategic resource for increasing the adaptability of public administration.*

*Ключові слова: інноваційне лідерство, глобальна демократія, публічне управління, цифрова трансформація, демократичне врядування, інновації, глобалізація.*

*Key words: innovative leadership, global democracy, public administration, digital transformation, democratic governance, innovation, globalization.*

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

Сучасний етап розвитку світового співтовариства характеризується поглибленням процесів глобалізації, цифрової трансформації та демократизації суспільних відносин. Глобальна демократія формує нові вимоги до систем управління, які повинні бути відкритими, гнучкими та орієнтованими на інноваційний розвиток.

Традиційні моделі управлінського лідерства, засновані переважно на адміністративно-ієрархічних підходах, поступово втрачають ефективність у складному мережевому середовищі глобального управління. У цих умовах особливого значення набуває інноваційне лідерство, здатне забезпечити стратегічне бачення розвитку, стимулювання суспільних змін та інтеграцію інновацій у демократичні процеси.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематиці глобальної демократії присвячені наукові розвідки вітчизняних вчених: О. Мотрена, О. Євтушенко, Ю. Горенко, О. Лозвицького, Т. Чубко, В. Воронкової та інші. Питання демократичного врядування та глобального управління та глобальної демократії висвітлюються також у працях Ю. Хабермаса, Е. Гідденса, М. Кастельса, які акцентують увагу на мережевій

природі сучасного суспільства та зростанні ролі комунікаційних процесів.

Теоретичні засади сучасного (інноваційного) лідерства розкриті у роботах М. Бернса, Дж. Салакуса, В. Барка, А. Сена, Дж. Максвелла які обґрунтували трансформаційний характер лідерського впливу. Концепції інноваційного розвитку управління представлені у дослідженнях В. Барка, та Е. Річелла які визначили інновації як рушійну силу суспільного прогресу.

Попри значну кількість досліджень, недостатньо розкритими залишаються питання взаємозв'язку інноваційного лідерства та функціонування глобальної демократії.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі глобальної демократії та визначення її ролі у розвитку інноваційного лідерства в умовах сучасних трансформаційних процесів.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Глобальна демократія формується як система політичних відносин, у межах якої демократичні принципи поширюються за межі національних держав і реалізуються через міжнародні інституції, цифрові платформи участі громадян та транснаціональні мережі співпраці.



**Рис. 1. Основні характеристики глобальної демократії**

Джерело: складено авторами.

Основні характеристики глобальної демократії представлені на рис. 1.

Погоджуємось із думкою Ю. Горенко про те що "глобальна демократія явище привнесене процесами глобалізації, являє собою набір демократичних стандартів, формування та реалізації всезагальної системи демократичних, політичних цінностей" [4].

У цих умовах лідерство не може залишатися "адміністративним": воно має бути інноваційним — здатним одночасно утримувати безперервність державних/організаційних функцій і переозначувати способи досягнення результатів, а лідери в цьому процесі — виступають як агенти змін, які можуть запровадити або ініціювати ці зміни в організації.

Сучасні трансформаційні процеси у світовій політиці актуалізують підхід, запропонований С. Мотреном, відповідно до якого глобальна демократія розглядається не як завершена інституційна конструкція, а як постійно еволюціонуюча система взаємодії. У цьому контексті вона постає передусім як динамічний процес формування та переосмислення відносин між різними суб'єктами глобального управління, що функціонує в умовах безперервних соціально-політичних змін.

Ключовим інтегруючим елементом таких взаємовідносин виступає ціннісно-нормативний наратив, який задає спільні орієнтири розвитку, консолідує учасників міжнародної взаємодії та спрямовує їхню діяльність у межах визначених демократичних принципів. Саме завдяки цьому наративу підтримується активність суб'єктів глобального політичного простору та забезпечується узгодженість їх дій у складному та мінливому середовищі сучасної глобалізації [1].

У сучасних умовах розвитку демократичних інститутів особливої актуальності набуває позиція О. Лозовицького, згідно з якою демократична система досягає стану консолідації лише тоді, коли суб'єкти політичного процесу визнають легітимність механізмів передачі влади та готові делегувати її політичним лідерам, обраним у результаті відкритих і конкурентних виборів. Такий підхід підкреслює, що стійкість демократії визна-

чається не лише наявністю формальних інститутів, а передусім рівнем довіри суспільства до виборчих процедур і готовністю політичних акторів діяти в межах демократичних правил зміни влади [3].

Водночас у сучасному науковому дискурсі вагомого значення набуває підхід Т. Чубко, який розглядає глобалізацію як об'єктивно зумовлений процес розвитку сучасного світу, що функціонує відповідно до власних закономірностей. Згідно з цією позицією, глобалізаційні трансформації детермінуються рівнем розвитку виробничих систем, науково-технологічним прогресом, а також формуванням спільного простору взаємодії народів і держав. Така інтерпретація підкреслює актуальність глобалізації як визначального чинника сучасних соціально-економічних і політичних змін, що посилює взаємозалежність націй та формує нові моделі міжнародної співпраці [5].

Як зазначає В. Воронкова, у сучасних умовах глобалізація постає як комплексний багатовимірний процес, що супроводжується глибокою трансформацією світового економічного та соціального простору. Йдеться насамперед про просторову реорганізацію виробництва, активне взаємопроникнення промислових структур поза межами національних кордонів, динамічний розвиток міжнародних фінансових ринків та зростання обсягів прямих іноземних інвестицій, особливо в економіках, що розвиваються [6].

Водночас глобалізаційні процеси проявляються у формуванні глобального ринку праці, інтенсивному поширенні інноваційних технологій, розвитку міжнародних комунікаційних мереж і посиленні культурної взаємодії на світовому рівні. Важливою характеристикою цього явища також стають масштабні міграційні переміщення населення та уніфікація споживчих моделей, що свідчить про зростаючу взаємозалежність держав і суспільств у сучасному глобальному середовищі.

Варто також зазначити що в умовах глобальної демократії цифрові технології суттєво трансформують демократичні практики, формуючи нові моделі взаємодії між державою, суспільством [8].

У свою чергу, освоєння інновацій і адаптація організації до умов, що стрімко змінюються, які обумовлюються інформаційними, технологічними, екологічними факторами та глобалізацією, потребують і відповідних організаційних перетворень. Вони стосуються змін у стратегіях, структурі управління, організації спільної діяльності, контролю, корпоративної культури.

Торкаючись питання інновацій варто зазначити що вони є вирішальними для будь-якої організації, в сучасних умовах розвитку. В той же час глобалізація вказує на необхідність формування нового типу лідерства, відмінного від того, яке процвітало в контрольованому середовищі [7].

На думку групи вчених організаційне вигорання є значною загрозою для складного контексту сучасного світу, в ситуації коли лідерство не побудовано таким чином, щоб система могла самовдосконалюватись та постійно відновлюватися в умовах невизначеності та змін [7; 8; 10].

Дж. Максвелл зазначає що інноваційне лідерство означає впровадження абсолютно нового методу, продукту, послуги, техніки або ідеї для задоволення потреб людей та пошуку рішень поточних і майбутніх проблем [11].

Одже, інноваційне лідерство стосується техніки та власне філософії, яка поєднує різні стилі керівництва від впливу та мотивації співробітників до створення продуктів, послуг та креативних ідей. Фундаментальна роль у практиці інноваційного лідерства полягає в інноваційному лідері. Вважається, що інноваційне лідерство сприяє досягненню бачення та місії організації, якщо розглядати його крізь призму організаційного розвитку.

Підтримуємо думку проте що інноваційні лідери володіють різними і водночас схожими якостями: вони мають лідерські навички, таланти, цінності

та знання, щоб виявляти будь-які поточні небезпеки та передбачати майбутні негативні наслідки [9]. Інноваційні лідери також віддані та далекоглядні у сприянні формування соціального, політичного та економічного добробуту громадян. В умовах активного розвитку інноваційних процесів та технологій лідеру життєво важливо інноваційно мислити, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність та успіх.

Слушна думка про те що величезну роль в реалізації змін відіграють лідери та їх якості на рівні середньої та нижньої ланки. Управлінцям команд, проектів, відділів та підрозділів відводиться унікальна та впливова роль [12].

Визначальною також є роль лідера у процесі адаптації організації до нових змін що в свою чергу має істотний вплив на формування та розвиток у майбутньому стратегічних напрямків та концептуальних засад. В той же час організації, яким бракує інноваційного лідерства, мають більше шансів зазнати невдач та втрат.

Таким чином вважаємо що в контексті досліджуваної проблеми інноваційне лідерство можна визначити як здатність суб'єкта управління ініціювати, впроваджувати та масштабувати інноваційні зміни, спрямовані на сталий розвиток організацій і суспільства в умовах невизначеності.

Основними характеристиками інноваційного лідера в контексті розвитку глобальної демократії що представлені на рис. 2.

Одже на відміну від традиційного управління, інноваційний лідер виступає каталізатором трансформаційних процесів, які виступають драйвером у питаннях розвитку демократичного врядування в умовах глобальної демократії.

В свою чергу умови глобальної демократії потребують переходу від ієрархічної моделі управління до мережевого governance. У такій системі лідер виконує функції:

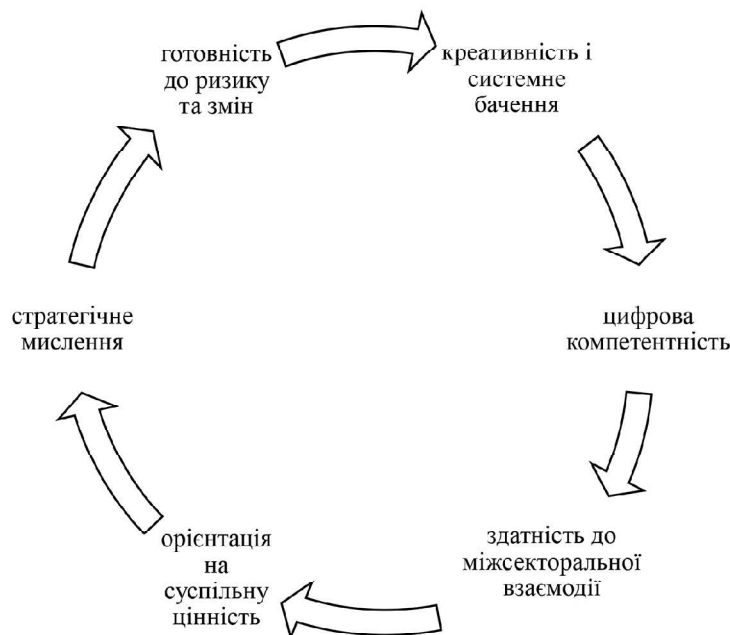


Рис. 2. Основні характеристики інноваційного лідера

Джерело: складено авторами.

- модератора суспільного діалогу;
- інтегратора інновацій;
- координатора міжінституційної взаємодії;
- провідника цифрових реформ.

В цьому контексті інноваційне лідерство сприяє:

- підвищенню довіри громадян до влади;
- розвитку відкритих даних;
- впровадженню електронного урядування;
- формуванню "participatory governance".

Особливо актуальним це є для держав, що перебувають у процесі демократичної трансформації. В цих умовах актуалізуються виклики інноваційного лідерства у глобальному демократичному середовищі. Серед основних викликів можна виокремити: інформаційні та кіберзагрози, кризу довіри до політичних інститутів; швидкість технологічних змін; глобальну конкуренцію знань, та соціальну поляризацію суспільства.

В цих умовах ефективний лідер повинен поєднувати інноваційність із демократичною відповідальністю та етичністю управління.

Узагальнюючі представимо процес взаємодії глобальної демократії та інноваційного лідерства у форматі концептуальної моделі інноваційного лідерства яка базується на взаємодії трьох ключових компонентів:

1. Інституційний компонент — демократичні інститути та правові механізми.
2. Технологічний компонент — цифрові платформи, штучний інтелект, відкриті дані.
3. Соціальний компонент — громадянська участь і колективне прийняття рішень.

Взаємодія цих складових забезпечує формування адаптивної системи глобального управління.

Запропонована на рис. 3 модель демонструє, що інноваційне лідерство формується як інтеграційний ме-

ханізм взаємодії інституційних, технологічних та соціальних чинників розвитку глобальної демократії. Синергія зазначених компонентів забезпечує ефективність демократичного врядування, підвищення рівня громадянської участі та впровадження інновацій у систему публічного управління.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, глобальна демократія виступає визначальним фактором розвитку інноваційного лідерства в умовах невизначеності та змін. Вона забезпечує здатність демократичних систем ефективно реагувати на глобальні виклики, впроваджувати інновації та підтримувати баланс між технологічним прогресом і демократичними цінностями.

Подальший розвиток інноваційного лідерства пов'язаний із формуванням нових управлінських компетентностей, розвитком цифрової демократії та посиленням міжнародної співпраці як запорука подальшого розвитку інструментів глобальної демократії.

Перспективними також вбачаємо напрямки розвитку інноваційного лідерства в умовах глобальної демократії, а саме:

1. Інституційна модернізація демократичного управління. Подальший розвиток інноваційного лідерства пов'язаний із трансформацією демократичних інститутів у напрямі відкритості, прозорості та мережевої взаємодії. Лідер нового типу виступає не лише суб'єктом влади, а й фасилітатором партнерських відносин між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

2. Цифровізація та технологічна інтеграція. Інноваційне лідерство дедалі більше ґрунтується на використанні цифрових платформ, штучного інтелекту, аналітики великих даних та відкритих інформаційних ресурсів. Цифрова компетентність стає ключовою складовою професійної ідентичності демократичного лідера.

3. Посилення глобальної міжкультурної компетентності. В умовах глобальної демократії лідер повинен діяти в полікультурному середовищі, враховуючи ціннісну різноманітність та міжнародні стандарти прав людини. Перспективним є формування глобальної етичної відповідальності та навичок міжкультурної комунікації.

4. Розвиток резильєнтності та антикризового управління. Сучасні геополітичні виклики потребують лідерів, здатних приймати рішення в умовах невизначеності та ризику. Перспективним напрямом є інтеграція принципів адаптивного управління, кризового менеджменту та психологічної стійкості у модель інноваційного лідерства.

5. Інклюзивність та участь громадян. Глобальна демократія передба-



**Рис. 3. Концептуальна модель взаємодії глобальної демократії та інноваційного лідерства**

Джерело: сформовано авторами.

чає активну участь громадян у прийнятті рішень. Лідерство трансформується у процес ко-креації політики, що базується на публічному діалозі, електронній демократії та механізмах партисипації.

6. Інноваційна культура та управління змінами. Важливим напрямом є формування організаційної культури, орієнтованої на інновації, експериментування та навчання протягом життя. Лідер має виступати агентом змін, який стимулює креативність і підтримує інституційну гнучкість.

7. Етичне та відповідальне лідерство. Перспективи розвитку інноваційного лідерства неможливі без дотримання принципів доброчесності, підзвітності та соціальної відповідальності. У глобальному вимірі це означає баланс між інноваційністю та захистом прав людини.

8. Мережеві моделі управління. У глобальній демократії традиційна ієрархічна модель поступається місцем горизонтальним мережевим структурам. Інноваційне лідерство передбачає координацію міжсекторальної взаємодії та управління складними екосистемами.

Таким чином, перспективи розвитку інноваційного лідерства в умовах глобальної демократії визначаються синтезом інституційних реформ, цифрової трансформації, етичної відповідальності та розвитку людського потенціалу. Лідер нового покоління — це стратег, інтегратор і модератор суспільних змін, здатний забезпечити стійкий розвиток у глобалізованому світі.

#### Література:

1. Мотрен С. Глобальна демократія як принцип міжцивілізаційного діалогу в контексті світ-системних трансформацій. Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії. 2013. Вип. 4. С. 185—196.
2. Robertson R. Globalization: Social Theory and Global Culture. London: Sage Publications Ltd. 1992. P. 188.
3. Лозовицький О. Глобальні демократичні процеси як основа цивілізаційного самовизначення сучасних держав. Наукові записки Інституту політичних та етнонаціональних досліджень імені І. Ф. Кураса НАН України. 2018. Вип. 2 (94). С. 300—311. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzipiend\\_2018\\_2\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzipiend_2018_2_23).
4. Горенко Ю. В. Глобальна демократія: концептуалізація поняття. Публічне управління та регіональний розвиток. 2023. Вип. 20. С. 353—375. DOI 10.34132/pard2023.20.04
5. Чубко Т. П. Глобалізація: поняття, вплив на сучасні державу і право. Форум права. 2010. Вип. 1. С. 396—405. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/FP/2010-1/10htpdip.pdf>
6. Воронкова В. Г. Місце і роль України в глобалізаційних процесах сучасності. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2009. Вип. 37. С. 16—32.
7. Burns M. Transforming Leadership. New York: Grove Press. 2003. P. 336.
8. Salacuse J. W. Leading Leaders. New York: AMACOM. 2006.
9. Burke W., Richley, E.A. and De Angelis, L. "Changing Leadership and Planning Process at the Lewis Research Center, NASA". Human resource Management. 24 (1), pp. 81—90.

10. Sen A. "Leadership with a Shared Vision in the Twenty-First Century". Journal of Global Strategic Management. 2007. № 2. P. 1—14.

11. Maxwell J. Preserving Innovative Leadership. Performance Magazine. 2005. № 20.

12. Штир'ов О. М., Хлановський В. С. Розвиток лідерського потенціалу в умовах змін. Могилянські читання — 2024: досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти. Публічне управління та регіональний розвиток: XXVII Всеукр. наук.-практ. конф. м. Миколаїв. Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили. 2024. С. 123—125.

#### References:

1. Motren, S. (2014), "Global democracy as a principle of inter-civilizational dialogue in the context of world-systemic transformations", Bulletin of Lviv University. Philosopher-political scientist series, vol. 4, pp. 185—196.
2. Robertson, R. (1992), Globalization: Social Theory and Global Culture, Sage Publications Ltd, London, UK.
3. Lozovyskyi, O. (2018), "Global democratic processes as the basis of civilizational self-determination of modern states", Scientific notes of the Institute of Political and Ethnonational Studies named after I. F. Kuras NAS of Ukraine, vol. 2. pp. 300—311. available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzipiend\\_2018\\_2\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzipiend_2018_2_23). (Accessed 12 January 2026).
4. Horenko, Y. (2023), "Global democracy: conceptualization of the concept", Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok. vol. 20, pp. 353—375. DOI 10.34132/pard2023.20.04.
5. Chubko, T. P. (2010), "Globalization: concept, influence on modern state and law", Yurydychnyi forum, vol. 1, pp. 396—405. available at: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/FP/2010-1/10htpdip.pdf> (Accessed 13 January 2026).
6. Voronkova, V. H. (2009). "The place and role of Ukraine in modern globalization processes", Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii, vol. 37, pp. 16—33.
7. Burns, M. J. (2003), Transforming Leadership. New York: Grove Press.
8. Salacuse, J. W. (2006), Leading Leaders, AMACOM, New York, USA.
9. Burke, W., Richley, E.A. and De Angelis, L. (1985), "Changing Leadership and Planning Process at the Lewis Research Center, NASA", Human resource Management, vol. 24. (1). pp. 81—90.
10. Sen, A. (2007), "Leadership with a Shared Vision in the Twenty-First Century", Journal of Global Strategic Management. vol. 1, (2).
11. Maxwell, J. (2005), "Preserving Innovative Leadership", Performance Magazine, vol. 20.
12. Shtyryov, O. M., Khlanovsky, V. S. (2024), "Developing leadership potential in times of change", Mohylianski chytannia — 2024: dosvid ta tendentsii rozvytku suspilstva v Ukraini: hlobalnyi, natsionalnyi ta rehionalnyi aspekty. Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok: KhKhVII Vseukr. nauk.-prakt. konf. m. Mykolaiv. Vyd-vo ChNU im. Petra Mohyly. pp. 123—125.

Отримано редакцією журналу / Received: 04. 03.26

Процеженовано / Revised: 10. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26



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>  
 А. Б. Войтенко,  
*к. держ. упр., професор кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності  
 та публічного управління, Поліський національний університет, м. Житомир*  
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8661-2101>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.320

## ПРАВОВІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ

A. Blyznyuk,  
 Doctor of Public Administration, Associate Professor,  
 Professor of the Department of Public Management and Administration, Kyiv University of Aviation and Information Technologies  
 A. Voytenko,  
 PhD in Public Administration, Professor of the Department of Economic Theory, Intellectual Property And Public Administration,  
 Polissia National University, Zhytomyr

### LEGAL FOUNDATIONS FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE SOCIAL SPHERE

**У статті здійснено комплексний теоретико-правовий аналіз змісту та механізмів оцінювання ефективності публічного управління в соціальній сфері. Автори досліджують еволюцію концептуальних моделей управління, починаючи від класичного розуміння державної діяльності як інструменту забезпечення загального добробуту до сучасних сервісних та мережевих моделей (good governance, new public management). Обґрунтовано, що в сучасній юридичній науці ефективність не може зводитися лише до економічної рентабельності; вона має розглядатись як ступінь досягнення стратегічних цілей держави, що набувають юридичної значущості через їх нормативну фіксацію.**

**Особливу увагу приділено методології вимірювання ефективності. Авторами доведено, що соціальний ефект є центральним феноменом, на який має бути спрямована діяльність владних інститутів. У роботі деталізовано вимоги до критеріїв оцінювання, серед яких виокремлено субстанціональність, конкретність, істинність, зіставність та узгодженість. Запропоновано розглядати інститут оцінювання як упорядкований стадійний процес, що дозволяє не лише констатувати результати, а й оперативно коригувати управлінський вплив.**

**Значну частину дослідження присвячено порівняльному аналізу зарубіжного досвіду (Австралії, Великої Британії, США, Канади та ін.). Автори виявили, що використання диспозитивних методів регулювання та контрактних форм у публічному праві сприяє підвищенню відповідальності органів влади та гнучкості управління. На основі цього аналізу сформульовано пропозиції щодо вдосконалення вітчизняного законодавства, зокрема в частині інвентаризації повноважень суб'єктів управління та чіткого розмежування сфер компетенції.**

**У галузевому розрізі авторами проаналізовано правові засади оцінки в освіті, охороні здоров'я та соціальному обслуговуванні. Виявлено, що в освіті ключовим є перехід від формальних показників до моделювання соціальних ефектів. В охороні здоров'я обґрунтовано необхідність наскрізного оцінювання всіх рівнів влади та медичних установ. У сфері соціального обслуговування автори доводять критичну необхідність збереження та посилення державного "присутності" для гарантування принципів соціальної справедливості та гідності.**

**У висновках автори наголошують на темпоральному характері систем оцінювання: виявлено, що за період 3-7 років позитивний ефект від впроваджених критеріїв вичерпується, що потребує періодичного перегляду нормативної бази. Сформульовані рекомендації мають на меті створення в Україні цілісного юридичного інституту оцінки ефективності, який забезпечить прозорість публічної влади та реальний захист прав громадян у соціальній сфері.**

**The article provides a comprehensive theoretical and legal analysis of the content and mechanisms for evaluating the effectiveness of public administration in the social sphere. The authors explore the evolution of conceptual management models, ranging from the classical understanding of state activity as a tool for ensuring the general welfare to modern service and network models (good governance, new public management). It is substantiated that in modern legal science, effectiveness cannot be reduced solely to economic profitability; it must be considered as the degree of achievement of the state's strategic goals, which acquire legal significance through their normative fixation.**

**Particular attention is paid to the methodology of measuring effectiveness. The authors prove that the social effect is the central phenomenon toward which the activity of power institutions should be directed. The study details the requirements for evaluation criteria, among which substantiality, specificity, truthfulness, comparability, and consistency are highlighted. It is proposed to consider the evaluation institute as an ordered stage-by-stage process that allows not only for the statement of results but also for the prompt adjustment of managerial influence.**

**A significant part of the study is devoted to a comparative analysis of foreign experience (Australia, Great Britain, the USA, Canada, etc.). The authors found that the use of dispositive regulatory methods and contractual forms in public law contributes to increasing the accountability of authorities and management flexibility. Based on this analysis, proposals are formulated to improve national legislation, particularly regarding the inventory of the powers of administrative subjects and a clear delimitation of spheres of competence.**

**In the sectoral context, the authors analyze the legal foundations of evaluation in education, healthcare, and social services. It was found that in education, the key is the transition from formal performance indicators to the modeling of social effects. In healthcare, the necessity of a cross-cutting evaluation system for all levels of government and medical institutions is substantiated. In the field of social services, the authors prove the critical need to maintain and strengthen the state "presence" to guarantee the principles of social justice and dignity.**

**In the conclusions, the authors emphasize the temporal nature of evaluation systems: it was found that over a period of 3-7 years, the positive effect of implemented criteria is exhausted, requiring a periodic review of the regulatory framework. The formulated recommendations aim to create a coherent legal institute of effectiveness evaluation in Ukraine, which will ensure the transparency of public power and the real protection of citizens' rights in the social sphere.**

*Ключові слова: публічне управління, соціальна сфера, ефективність управління, правовий інститут оцінювання, соціальний ефект, критерії ефективності, державне регулювання, соціальна справедливість, стратегічне планування, зарубіжний досвід.*

*Key words: public administration, social sphere, management effectiveness, legal institute of evaluation, social effect, effectiveness criteria, state regulation, social justice, strategic planning, foreign experience.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Для розбудови соціальної та правової держави в Україні критично важливою є реалізація ефективної моделі публічного управління, здатної забезпечити високу якість життя громадян. Сьогодні питання оцінки результативності владної діяльності перебувають у фокусі уваги юриспруденції, економіки та державного управління. Вивчення теоретичного аналізу та практичних здобутків у сфері функціонування соціальних інститутів дозволило виділити низку не вирішених питань, що стосуються не лише процедур моніторингу, а й фундамен-

тальних науково-теоретичних і методологічних проблем вимірювання соціальних ефектів.

Можна констатувати недостатність досліджень актуального стану правового забезпечення оцінки ефективності управління в умовах динамічних соціальних реформ. Глибокого предметного аналізу потребують змістові аспекти діяльності органів виконавчої влади у сферах освіти, охорони здоров'я та соціального захисту. Нагальним завданням є подолання розриву між законодавчим декларуванням соціальних цілей та відсутністю дієвих правових механізмів контролю за їх досягненням [1].

Аналіз процесів функціонування системи публічного управління у соціальній сфері дозволив виявити низку суттєвих суперечностей на різних рівнях:

- між потребою держави у забезпеченні соціальної справедливості та відсутністю уніфікованих правових критеріїв оцінки ефективності діяльності посадових осіб;

- між зростаючими запитами суспільства на якісні соціальні послуги та недостатньою правовою визначеністю механізмів відповідальності органів влади за досягнення стратегічних результатів [4];

- між необхідністю впровадження науково обґрунтованих методик оцінювання (соціальних ефектів) та застарілою нормативною базою, що орієнтована переважно на кількісні та фінансові показники;

- між наявним світовим досвідом застосування диспозитивних методів управління та недостатньою адаптацією цих інструментів до національного законодавства.

Виявлені суперечності зумовили проблему дослідження: обґрунтування правових основ та інструментарію оцінки ефективності публічного управління в соціальній сфері України. Актуальність та недостатня розробленість цієї проблеми визначили тему дослідження.

Авторське бачення правових основ оцінки ефективності полягає у створенні цілісного юридичного інституту, який би інтегрував стратегічне планування та систему об'єктивних індикаторів соціального розвитку. Це передбачає перехід від формального контролю до моделі управління за результатами, що безпосередньо впливає на рівень довіри до влади та реалізацію конституційних прав громадян на соціальний захист [3].

## АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Ступінь наукової розробленості проблеми у сучасній літературі з питань ефективності управління залишається недостатнім. Вивчення праць провідних українських науковців, таких як В. Бакуменко, Е. Лібанова, Н. Нижник, О. Оболенський, Ю. Сурмін, засвідчило наявність фундаментальних підходів до модернізації системи державного управління, проте спостерігається дефіцит цілісних юридичних досліджень, присвячених саме правовим механізмам інституціоналізації оцінки в галузях соціальної сфери.

Водночас аналіз сучасних теоретичних розвідок дозволяє констатувати підвищений інтерес до проблеми вимірювання соціальних ефектів у контексті європейської інтеграції та необхідності адаптації українського законодавства до стандартів "належного врядування" (good governance) [5].

## ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Мета дослідження — теоретично обґрунтувати та проаналізувати правову модель оцінки ефективності публічного управління у соціальній сфері України, визначити юридичні критерії та тенденції функціонування інституту оцінювання в сучасних умовах, а також надати пропозиції щодо вдосконалення законодавства, яке регулює діяльність суб'єктів управління в галузях освіти, охорони здоров'я та соціального захисту.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У межах дослідження концептуальних моделей публічного управління феномен останнього розглядається крізь призму теоретико-правових поглядів на механізм держави та реалізацію її ключових функцій. При цьому автори вважають за доцільне актуалізувати в сучасній теорії права та держави розуміння управління як цілеспрямованої державної діяльності, що полягає у здійсненні стратегічних цілей, зокрема забезпечення загального добробуту. Охоплюючи всі державні пріоритети, воно бере участь як у встановленні загальних норм, так і в охороні правопорядку, проте власне його завдання полягає у "завідуванні сукупними інтересами народу" [3].

Попередні дослідження свідчать, що сучасна трансформація моделей публічного управління зумовлена зміною поглядів на роль держави в суспільстві та методами впливу на соціальні процеси. Аналізуючи новітні моделі ("сервісна держава", "good governance", "new public management", "електронна держава"), автори виявили певні суперечності між їхнім теоретичним змістом та реальними можливостями імплементації в національну правову систему. Автори доходять висновку, що повне запозичення цих моделей без адаптації до української специфіки є неможливим, тому доцільним є використання лише окремих елементів, що відповідають потребам соціального захисту населення [1].

У системі координат сучасної юридичної науки ефективність публічного управління розглядається авторами не лише через співвідношення ресурсів і результатів, а насамперед як ступінь досягнення соціально значущих ефектів. Соціальний ефект — це ключовий феномен, який має виступати головною метою управління в соціальній сфері, набуваючи юридичної значущості з моменту його нормативної фіксації [4].

Інструментами оцінювання ефективності виступають науково обґрунтовані методики, обов'язковими елементами яких є критерії та показники. Обґрунтовуючи важливість критеріїв як індикаторів успішності соціальної політики, автори виокремлюють такі вимоги до них:

- субстанціональність — виявлення реально досягнутого соціального результату;
- конкретність — недопустимість двоякого тлумачення показників;
- істинність — використання надійних джерел фактичних даних;
- зіставність — можливість порівняння статистичних даних у динаміці;
- узгодженість — внутрішня несуперечливість системи критеріїв.

На переконливу думку авторів, саме ці вимоги мають слугувати фундаментом при формуванні переліку критеріїв ефективності публічного управління в соціальній сфері України [5].

У світовій практиці, яку аналізують автори, сформовано кілька моделей інституту оцінювання:

1. Модель соціального прогнозування: орієнтована на раціоналізацію та відкритість даних, де оцінка стає самостійною стадією управлінського циклу.

2. Модель оптимізації фінансування: акцентує увагу на ефективності бюджетних видатків та субсидуванні соціальних програм [4].

3. Модель соціальної діагностики: розглядає оцінювання як комплексний спосіб управління, що характеризується обов'язковістю та системністю.

Діалектика розвитку цього інституту свідчить про його темпоральний характер. Авторами виявлено, що за період від трьох до семи років позитивний ефект від впровадженної системи оцінювання зазвичай потребує оновлення. З настанням стану "фазового переходу", коли соціальна система набуває нової якості [2], необхідний перегляд критеріїв ефективності та відповідне коригування правової бази.

Автори констатують, що сучасні дослідження в галузі ефективності публічного управління в Україні базуються на комплексному підході. Це заклало базу для осмислення юридичного інституту оцінювання як сукупності правових норм, що регулюють управлінські відносини з метою їх постійної оптимізації та підвищення якості життя громадян [1].

У межах правової характеристики та визначення критеріїв ефективності публічного управління автори роблять акцент на співвідношенні підходів, що були сформовані економічною, політологічною та соціологічною науками, а згодом реципіювані юриспруденцією.

Наукова дискусія щодо визначення ефективності публічного управління, правової природи та структури цього явища привела до відносної єдності поглядів стосовно зв'язку таких понять, як "мета діяльності" публічного управління, "правові засоби" та "результат діяльності". Традиційним алгоритмом визначення ефективності визнається аналіз співвідношення поставлених цілей та отриманих результатів з урахуванням обсягу використаних ресурсів.

У системі координат сучасної юридичної науки ефективність публічного управління розглядається авторами не лише через співвідношення ресурсів і результатів, а насамперед як ступінь досягнення стратегічних цілей держави та отримання соціально значущих ефектів. Соціальний ефект — це той феномен, який має виступати головною метою публічного управління в соціальній сфері. При цьому юридичної значущості мета набуває з моменту її нормативної фіксації у відповідних актах законодавства.

Як загальну закономірність автори розглядають обумовленість ефективності публічного управління використанням належних правових засобів. Інструментами оцінювання при цьому виступають науково обгрунтовані методики, обов'язковими елементами яких є критерії та показники ефективності.

Важливість критеріїв ефективності як діяльнісних індикаторів досягнення соціального ефекту обумовлена вимогами, що висуваються до них:

- субстанціональність (суттєвість) — виявлення реально досягнутого результату;
- конкретність — однозначність, критерії не підлягають розширювальному або двоякому тлумаченню;
- істинність — надійне джерело фактичних даних соціального розвитку;
- зіставність — забезпечення порівняльності статистичних показників;
- узгодженість — несуперечливість, пов'язаність і збалансованість критеріїв між собою.

На думку авторів, саме ці вимоги мають слугувати основою при складанні переліку критеріїв ефективності публічного управління в соціальній сфері України [5].

Досліджуючи історичні аспекти розвитку інституту оцінювання ефективності, автори зазначають, що розвиток правової думки у цьому напрямі демонструє тривалу еволюцію форм управління та методів контролю. Правові передумови створення системи оцінки, покликаної підвищити ефективність управління, формувалися поступово через запровадження процедур звітності та підготовку пропозицій щодо вдосконалення діяльності державних органів.

Теоретичне вивчення проблем ефективності активізувалося у другій половині ХХ століття. У межах наукових досліджень того періоду вперше було проведено зіставний аналіз фактично виконуваних управлінських дій, з одного боку, та нормативно закріплених функцій і повноважень державних органів — з іншого. Важливо, що зміцнення та вдосконалення державного механізму вже тоді пов'язувалося з підвищенням ефективності діяльності всіх його ланок [3].

Автори наголошують, що з початку 2000-х років у межах багатьох національних наук (юриспруденції, політології, економіки, соціології) наукові дослідження в галузі ефективності публічного управління відновилися з використанням сучасного світового досвіду. Це сприяло формуванню науково обгрунтованого, комплексного підходу до оцінки та заклало базу для подальшого загальнотеоретичного осмислення юридичного інституту оцінки ефективності як сукупності правових норм, що регулюють управлінські відносини з метою їх оптимізації [1].

На завершення аналізу історичного досвіду автори доходять висновку про його високу цінність. Досліджений ретроспективний період показав, що державний вплив на суспільні відносини не завжди піддавався системній оцінці. Разом з тим, закладені правові передумови інституту оцінювання та необхідність оптимізації публічного управління поклали початок розвитку сучасної правової думки та її практичної реалізації в соціальній сфері [2].

Досліджуючи зарубіжний досвід правового регулювання інституту оцінювання ефективності публічного управління, автори презентують результати порівняльно-правового аналізу систем Австралії, Великої Британії, Данії, Італії, Канади, Нової Зеландії, США, Угорщини та Франції. Узагальнення практики цих країн дозволило виявити особливості нормативного регулювання відносин, що виникають у ході оцінки управлінської роботи, які багато в чому зумовлені специфікою державного устрою та приналежністю до різних правових сімей.

Аналіз показав розмаїття законодавчої регламентації: якщо в Австралії, Угорщині та США критерії ефективності розробляються безпосередньо на підставі законів, то у Великій Британії, Данії та Франції широко застосовуються договірні (диспозитивні) методи. Авторі доходять висновку, що використання приватноправових методів у регулюванні публічно-правових відносин дозволяє зафіксувати та забезпечити реальну дію механізму відповідальності органів влади — від відсторонення з посади до обов'язкового додаткового навчання посадових осіб у разі неефективного виконання ними повноважень.

Досліджуючи вітчизняний правовий механізм оцінювання, автори вказують на необхідність вдосконалення системи нормативних актів, що регулюють ці відносини. На основі аналізу практики сформульовано пропозиції щодо розвитку правових основ оцінки в Україні:

— чітке розмежування власних повноважень місцевих органів виконавчої влади та делегованих повноважень;

— проведення повної інвентаризації функцій суб'єктів управління у соціальній сфері;

— визначення реального обсягу управлінської діяльності за предметами спільного відання;

— уточнення характеристик діяльності органів при реалізації документів стратегічного планування, зокрема державних цільових програм.

Окрему увагу в дослідженні приділено оцінці діяльності органів влади у ключових галузях соціальної сфери: освіті, охороні здоров'я та соціальному обслуговуванні.

У галузі освіти автори досліджують взаємозв'язок між діяльністю державних структур та якістю освіти. Аналіз показав відсутність прямої кореляції між суто адміністративною роботою органів та безпосередньою якістю знань. Натомість більший вплив має реалізація стратегічних документів, що визначають соціально значущі результати. Побудова ефективної системи в цій сфері залежить від моделювання науково обґрунтованих соціальних ефектів та забезпечення органів необхідними ресурсами для їх досягнення.

У сфері охорони здоров'я автори констатують, що правове регулювання оцінювання не є вичерпним, що частково пояснюється високою динамікою галузі. На відміну від освіти, тут застосовується комплексний підхід, де оцінюванню підлягають усі рівні публічної влади. Автори пропонують:

1. Поширити інститут оцінки не лише на стратегічні напрями, а й на повсякденну діяльність органів управління.
2. Досягти балансу між кількісними та якісними показниками, забезпечивши їх логічність та зіставність.
3. Оцінювати не лише органи виконавчої влади, а й медичні заклади, засновниками яких вони є, для отримання комплексної картини ефективності.

Аналізуючи систему соціального обслуговування, автори критикують тенденцію до епізодичного виключення цієї сфери з об'єктів оцінювання, що свідчить про дистанціювання держави від виконання своїх функцій. Обґрунтовано необхідність посилення державної присутності в цій галузі. Автори доходять висновку, що критеріями ефективності органів у цій сфері мають стати:

1. Вирішення проблем доступності та прозорості отримання соціальних послуг.
2. Оновлення матеріально-технічної бази стаціонарних установ соціального захисту.
3. Забезпечення якості обслуговування відповідно до сучасних стандартів та протоколів.

## ВИСНОВКИ

Підсумовуючи результати дослідження правових основ оцінки ефективності публічного управління в соціальній сфері, автори доходять таких висновків.

1. Доведено, що ефективність публічного управління не є суто економічною категорією. В межах юридичного підходу автори розглядають її як ступінь реалізації нормативно закріплених стратегічних цілей держави. Юридична значущість мети управління виникає з моменту її фіксації в законодавстві, а соціальний ефект є головним критерієм успішності діяльності владних інститутів.

2. На основі аналізу світових моделей автори наголошують на необхідності переходу від фрагментарного оцінювання до створення цілісного правового інституту оцінки. Це передбачає не лише моніторинг витрат ресурсів, а й діагностику якості життя громадян. Авторами підкреслено, що система критеріїв повинна відповідати вимогам конкретності, істинності та зіставності, що дозволить уникнути суб'єктивізму та маніпуляцій зі статистичними даними.

3. Для вдосконалення правового забезпечення в Україні автори пропонують:

— розробити та прийняти уніфіковану методичку оцінки ефективності органів виконавчої влади у соціальній сфері, що базуватиметься на системі збалансованих індикаторів;

— запровадити правові механізми відповідальності посадових осіб за недосягнення встановлених соціальних показників, використовуючи досвід розвинених країн щодо диспозитивного регулювання та контрактних форм управління;

— забезпечити обов'язковість використання результатів оцінювання при прийнятті управлінських рішень та розподілі бюджетних ресурсів (performance-based budgeting).

Сформульовані рекомендації мають на меті не лише оптимізацію управлінських процесів, а й забезпечення реального захисту прав людини, досягнення принципів соціальної справедливості та гідного рівня життя в Україні.

## Література:

1. Бакуменко В. Д. Теоретико-методологічні засади формування державно-управлінських рішень. Київ: НАДУ, 2014. 448 с.
2. Лібанова Е. М. Соціальна політика: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2016. 312 с.
3. Нижник Н. Р. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація. Київ: Юрінком Інтер, 2012. 480 с.
4. Оболенський О. Ю. Публічне управління: підручник. Київ: НАДУ, 2015. 344 с.
5. Сурмін Ю. П. Ефективність державного управління: теорія, методологія, практика. Харків: Право, 2018. 416 с.

## References:

1. Bakumenko, V. D. (2014), *Teoretyko-metodolohichni zasady formuvannia derzhavno-upravlinskykh rishen* [Theoretical and methodological foundations of state management decision-making], NADU, Kyiv, Ukraine.
2. Libanova, E. M. (2016), *Sotsialna polityka: navchalnyi posibnyk* [Social policy: a study guide], KNEU, Kyiv, Ukraine.
3. Nyzhnyk, N. R. (2012), *Derzhavne upravlinnia v Ukraini: tsentralizatsiia i detsentralizatsiia* [State administration in Ukraine: centralization and decentralization], Yurinkom Inter, Kyiv, Ukraine.
4. Obolenskyi, O. Yu. (2015), *Publichne upravlinnia: pidruchnyk* [Public administration: a textbook], NADU, Kyiv, Ukraine.
5. Surmin, Yu. P. (2018), *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Efficiency of state administration: theory, methodology, practice], Pravo, Kharkiv, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 09. 03.26

Профцензовано / Revised: 13. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

В. І. Андріяш,  
д. держ. упр., професор, Чорноморський національний університет імені Петра Могили  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5294-7456>  
Н. А. Громадська,  
к. політ. н., доцент, Чорноморський національний університет імені Петра Могили  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2310-3489>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.325

# ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: МЕХАНІЗМИ, ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

V. Andriiash,  
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,  
Black Sea National University of Petro Mohyla  
N. Hromadska,  
PhD in Political Sciences, Associate Professor,  
Black Sea National University of Petro Mohyla

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN HEALTH CARE: MECHANISMS, PROSPECTS  
AND CHALLENGES IN MARTIAL ARTS CONDITIONS

**У статті докладно розглядається роль державно-приватного партнерства (ДПП) як ефективного механізму розвитку та фінансування сфери охорони здоров'я в Україні, зокрема в умовах воєнного стану та обмеженості бюджетних ресурсів. Проаналізовано особливості взаємодії держави та приватного сектору, визначено основні напрями партнерства у виробничій та невиробничій сферах, а також виокремлено специфічні ознаки ДПП у медичній галузі, що зумовлені соціальною значущістю надання медичної допомоги та необхідністю дотримання конституційних гарантій громадян. У статті досліджено соціально-економічні переваги залучення приватних інвестицій, впровадження сучасних технологій, цифрових рішень та передових управлінських практик для модернізації медичної інфраструктури, підвищення якості та доступності медичного обслуговування населення, а також підвищення ефективності використання бюджетних коштів. Окремо виділено ключові проблеми впровадження ДПП, серед яких недосконалість нормативно-правового регулювання, недостатній досвід реалізації проєктів, обмежена інституційна підтримка та необхідність збалансування соціальної та комерційної складових партнерства. Підкреслюється, що активне використання механізмів ДПП сприяє не лише підвищенню конкурентоспроможності медичних закладів, а й формуванню передумов для сталого та довгострокового розвитку системи охорони здоров'я, забезпеченню впровадження інноваційних методів лікування та діагностики, зміцненню кадрового потенціалу галузі та підвищенню загального рівня здоров'я населення. Наголошено, що міжнародний досвід застосування державно-приватного партнерства (ДПП) у сфері охорони здоров'я є досить різноманітним і багатим на приклади успішної реалізації різних моделей співпраці між державою та приватним сектором. Доведено, що реалізація механізмів державно-приватного партнерства — це важливий інструмент вдосконалення державних підходів щодо надання медичних послуг.**

***The article examines in detail the role of public-private partnership (PPP) as an effective mechanism for the development and financing of the healthcare sector in Ukraine, in particular under martial law and limited budget resources. The features of the interaction between the state and the private sector are analyzed, the main areas of partnership in the production and non-production spheres are identified, and the specific features of PPP in the medical sector are highlighted, which are due to the social significance of providing medical care and the need to comply with the constitutional guarantees of citizens. The article examines the socio-economic benefits of attracting private investment, implementing modern technologies, digital solutions and advanced management practices for the modernization of medical infrastructure, improving the quality and accessibility of medical care for the population, as well as increasing the efficiency of using budget funds. The key problems of PPP implementation are highlighted, including imperfect regulatory and legal regulation, insufficient experience in project implementation, limited institutional support and the need to balance the social and commercial components of partnership. It is emphasized that the active use of PPP mechanisms contributes not only to increasing the competitiveness of medical institutions, but also to creating the prerequisites for sustainable and long-term development of the healthcare system, ensuring the implementation of innovative methods of treatment and diagnostics, strengthening the human resources potential of the industry and improving the overall health of the population. It is emphasized that the international experience of using public-private partnerships (PPP) in the healthcare sector is quite diverse and rich in examples of successful implementation of various models of cooperation between the state and the private sector. It is proven that the implementation of public-private partnership mechanisms is an important tool for improving state approaches to the provision of medical services.***

*Ключові слова: державно-приватне партнерство, сфера охорони здоров'я, модернізація медичної інфраструктури, ефективність управління, інноваційні технології.*

*Key words: public-private partnership, healthcare sector, modernization of medical infrastructure, management efficiency, innovative technologies.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах трансформації соціально-економічних відносин та обмеженості бюджетних ресурсів особливої актуальності набуває пошук ефективних механізмів розвитку соціальної інфраструктури, зокрема сфери охорони здоров'я. Одним із таких механізмів є державно-приватне партнерство (ДПП), яке у загальному розумінні розглядається як комплекс різноманітних форм довгострокової співпраці між державним сектором та приватним бізнесом, спрямованих на вирішення суспільно важливих завдань і задоволення публічних потреб [10]. Така взаємодія ґрунтується на принципах рівноправності сторін, взаємної відповідальності, прозорості, розподілу ризиків, ресурсів і результатів діяльності, а також передбачає поєднання управлінського потенціалу держави та інвестиційних, технологічних і організаційних можливостей приватного сектору.

У сфері охорони здоров'я державно-приватне партнерство постає як юридично оформлена система економічних, організаційних та управлінських взаємовідносин між державою або органами місцевого самоврядування та приватними суб'єктами господарювання. Такі взаємовідносини регулюються відповідними нормативно-правовими актами та договорами, які визначають умови співпраці, розподіл повноважень і відповідальності сторін, а також механізми фінансування й конт-

ролю за реалізацією спільних проєктів. Предметом таких взаємовідносин можуть виступати заклади охорони здоров'я державної, комунальної чи приватної форми власності, а також медичні послуги, які надаються цими закладами, їх модернізація, управління, фінансування та розвиток інфраструктури медичного обслуговування [8, с. 128].

Реалізація механізмів державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я має важливе соціально-економічне значення. З одного боку, партнерство створює необхідні передумови для суттєвого зменшення навантаження на державний та місцеві бюджети, оптимізації витрат на утримання й розвиток медичної інфраструктури, а також для залучення додаткових фінансових ресурсів, інноваційних технологій і сучасних управлінських підходів до модернізації системи охорони здоров'я. Щодо участі приватного сектору то вона допомагає прискорити процеси оновлення матеріально-технічної бази медичних установ, впровадження новітнього обладнання, цифрових технологій, телемедицини, інноваційних рішень, що сприяють підвищенню рівня якості медичного обслуговування громадян.

З іншого боку, держава зберігає ключову роль у формуванні та реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я, здійснюючи регуляторні, координаційні та контрольні функції [4]. Саме держава визна-

час стратегічні напрями розвитку галузі, встановлює стандарти та вимоги до якості медичних послуг, забезпечує дотримання принципів соціальної справедливості й доступності медичної допомоги для населення, а також гарантує захист прав та інтересів пацієнтів. Такий баланс між участю держави та приватного сектору дозволяє забезпечити ефективне функціонування медичної системи та підвищити рівень її адаптивності до сучасних соціально-економічних викликів [1; 3].

Саме тому основною метою державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я є підвищення ефективності використання бюджетних коштів, покращення якості та доступності медичних послуг, а також забезпечення стабільного й належного функціонування системи медичного обслуговування шляхом активного залучення ресурсів, інвестицій та управлінського досвіду приватного сектору. У результаті така модель взаємодії сприяє розвитку медичної інфраструктури, модернізації закладів охорони здоров'я, впровадженню сучасних технологій лікування та діагностики, а також підвищенню загального рівня медичного забезпечення населення.

Водночас, незважаючи на значний потенціал державно-приватного партнерства, процес його впровадження у сфері охорони здоров'я супроводжується низкою проблем, зокрема недосконалістю нормативно-правового регулювання, недостатнім рівнем інституційної підтримки, обмеженим досвідом реалізації відповідних проєктів, а також недостатньою узгодженістю інтересів державних і приватних учасників партнерства. Це зумовлює необхідність подальшого наукового дослідження механізмів реалізації державно-приватного партнерства, визначення ефективних моделей його функціонування та формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення використання цього інструменту у сфері охорони здоров'я.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вагомий внесок у формування та розвиток теоретичних і практичних засад партнерської взаємодії між державою та бізнесом здійснили як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. У науковій літературі значна увага приділяється дослідженню проблем термінологічного визначення державно-приватного партнерства, виокремленню його ключових ознак, а також з'ясування сутності, змісту та основних характеристик цього поняття. Зазначені питання знайшли відображення у працях багатьох дослідників, зокрема О. Грицко, С. Пеканець, Б. Винницький, М. Лендєл, Б. Онищук, П. Сегварі, О. Мартякова, Д. Турчак, Ф. Узунов, Н. Ульяновенко, які аналізують різні аспекти становлення та функціонування державно-приватного партнерства.

## МЕТА СТАТТІ

Мета статті — проаналізувати особливості реалізації державно-приватного партнерства.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Державно-приватне партнерство виступає одним із ефективних інструментів фінансування сфери охорони

здоров'я, який здатний суттєво підвищити результативність функціонування цієї сфери. Використання механізмів співпраці між державним і приватним секторами створює можливості для залучення додаткових фінансових ресурсів, оптимізації бюджетних витрат та більш раціонального використання державних коштів, спрямованих на розвиток медичної галузі. Завдяки такому підходу держава отримує можливість частково зменшити фінансове навантаження на бюджет, водночас забезпечуючи належний рівень надання медичних послуг населенню.

Застосування державно-приватного партнерства сприяє не лише диверсифікації джерел фінансування, але й формуванню сприятливого інвестиційного середовища у сфері охорони здоров'я. Участь приватного сектору дозволяє впроваджувати сучасні технології, оновлювати матеріально-технічну базу медичних закладів, підвищувати ефективність управління медичною інфраструктурою та впроваджувати інноваційні методи організації медичного обслуговування. У результаті це створює передумови для технологічного розвитку галузі та забезпечення її стабільного й динамічного зростання.

Водночас підвищення стабільності та передбачуваності функціонування системи охорони здоров'я сприятиме зростанню довіри з боку приватних інвесторів. Наявність чітко встановлених правил взаємодії держави й бізнесу, гарантій інвестування й прозорих механізмів реалізації спільних проєктів сприяють активному залученню приватного капіталу в процеси розвитку медичної інфраструктури, модернізації закладів охорони здоров'я, підвищення якості медичних послуг. Саме тому державно-приватне партнерство формує необхідні передумови для довгострокового інвестування в сферу охорони здоров'я, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальний рівень медичного забезпечення населення та ефективність функціонування системи охорони здоров'я [9].

Державно-приватне партнерство у сфері охорони здоров'я має низку специфічних характеристик, які відрізняють його від реалізації партнерських проєктів в інших галузях економіки. Такі особливості зумовлені соціальною значущістю медичної допомоги, необхідністю гарантування конституційних прав громадян на охорону здоров'я та забезпеченням доступності медичних послуг для населення. У зв'язку з цим механізми взаємодії держави та приватного сектору у цій сфері потребують чіткого правового регулювання та дотримання балансу між економічною ефективністю і соціальною відповідальністю.

До основних специфічних ознак державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я належать такі.

По-перше, законодавством передбачено заборону скорочення існуючої мережі державних і комунальних закладів охорони здоров'я у разі передачі їх у користування або управління приватному партнеру. Це означає, що реалізація партнерських проєктів не повинна призводити до ліквідації або зменшення кількості медичних установ, які забезпечують надання медичної допомоги населенню. Така норма спрямована на збереження доступності медичних послуг і недопущення погіршення рівня медичного забезпечення громадян.



По-друге, для державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я характерною є особлива структура сторін партнерських взаємовідносин. З боку держави учасником партнерства виступає уповноважений орган публічної влади: на державному рівні це може бути Міністерство охорони здоров'я або інші органи, у віданні яких перебувають об'єкти державної власності. У випадку комунальних закладів охорони здоров'я стороною партнерства виступають органи місцевого самоврядування. Іншою стороною договору може бути будь-який суб'єкт господарювання — юридична чи фізична особа, яка має відповідні ресурси, досвід або інвестиційний потенціал для реалізації партнерського проєкту.

По-третє, важливою особливістю є необхідність збалансування соціальної та комерційної складових партнерських взаємовідносин. На відміну від багатьох інших сфер економіки, де головним стимулом для приватного сектору є отримання прибутку, у сфері охорони здоров'я першочерговим залишається забезпечення суспільного інтересу — доступності та якості медичної допомоги. Водночас для приватного партнера важливо забезпечити можливість повернення вкладених інвестицій і отримання економічного результату. У практиці це може реалізовуватися через різні механізми, зокрема надання певних платних медичних послуг, розвиток додаткових сервісів, модернізацію інфраструктури або впровадження нових медичних технологій.

По-четверте, діяльність у межах державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я обмежується конституційними нормами щодо безоплатності медичної допомоги у державних і комунальних закладах охорони здоров'я. Відповідно до чинного законодавства, перелік платних медичних послуг, які можуть надаватися у таких закладах, є чітко визначеним і обмеженим. Це забезпечує дотримання конституційних гарантій громадян щодо отримання медичної допомоги та водночас створює правові рамки для залучення приватних інвестицій у розвиток медичної галузі [6].

Таким чином, державно-приватне партнерство у сфері охорони здоров'я поєднує економічні інтереси приватного сектору із соціальними функціями держави. Його ефективна реалізація можлива лише за умови чіткого правового регулювання, прозорого розподілу відповідальності між сторонами та забезпечення балансу між комерційною доцільністю та суспільними інтересами.

До ключових напрямів взаємодії держави та приватного сектору у процесі формування і розвитку партнерських відносин у сфері медичного обслуговування належать як виробничі, так і невиробничі види діяльності. Така співпраця охоплює широкий спектр економічних, організаційних і соціальних процесів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування системи охорони здоров'я, підвищення якості медичних послуг та розширення можливостей для модернізації медичної інфраструктури.

1) Виробничий напрям передбачає діяльність, пов'язану з матеріально-технічним забезпеченням функціонування системи охорони здоров'я. До нього належить, насамперед, провадження фармацевтичної діяльності, що включає виробництво, постачання та реалізацію лікарських засобів і медичних препаратів. Крім того, важливою складовою цього напрямку є виготовлення

медичного обладнання, спеціалізованого устаткування, інструментів, виробів медичного призначення, а також допоміжних матеріалів, необхідних для діяльності закладів охорони здоров'я. До таких матеріалів можуть належати медичні меблі, спеціалізований одяг для медичного персоналу, засоби індивідуального захисту, витратні матеріали для діагностики та лікування тощо. Окреме місце у межах виробничого напрямку займає виконання ремонтно-будівельних робіт, реконструкція та модернізація будівель і приміщень медичних установ, що сприяє оновленню медичної інфраструктури та створенню належних умов для надання медичних послуг.

2) Невиробничий напрям охоплює широкий спектр діяльності, безпосередньо пов'язаної з організацією, наданням та розвитком медичних послуг і медичного обслуговування населення. До цього напрямку належить діяльність засобів масової інформації медичного спрямування, які забезпечують поширення інформації щодо профілактики захворювань, здорового способу життя та новітніх досягнень медицини. Також він включає функціонування нетрадиційної та народної медицини, яка у певних випадках доповнює традиційні методи лікування [2].

Важливою складовою невиробничого напрямку є надання різних рівнів медичної допомоги — первинної, вторинної та третинної, що забезпечує комплексний підхід до медичного обслуговування населення. До цього напрямку також належить здійснення медичного страхування, створення спеціалізованих медичних компаній-посередників, які організовують взаємодію між пацієнтами, медичними закладами та страховими організаціями.

Окрім цього, невиробничий напрям охоплює надання санаторно-курортних і реабілітаційних послуг, організацію медичного забезпечення оздоровлення окремих соціальних груп населення, зокрема дітей, вагітних жінок, осіб похилого віку та людей з інвалідністю. Значне місце займають також проведення медичних досліджень, розвиток медичної науки та освіти, підготовка і підвищення кваліфікації медичних кадрів. Не менш важливою складовою цього напрямку є здійснення управління, моніторингу та контролю за функціонуванням системи медичного обслуговування, що сприяє підвищенню ефективності її діяльності та забезпеченню належної якості медичних послуг [5, с. 39—40].

Таким чином, взаємодія держави та приватного сектору у сфері охорони здоров'я охоплює широкий спектр виробничих та невиробничих процесів, що у сукупності формують комплексну систему забезпечення медичного обслуговування населення та створюють умови для сталого розвитку медичної галузі.

Міжнародний досвід застосування державно-приватного партнерства (ДПП) у сфері охорони здоров'я є досить різноманітним і багатим на приклади успішної реалізації різних моделей співпраці між державою та приватним сектором [2]. Зокрема, у Австрії проєкт Waldviertel реалізований за концесійною моделлю, яка поєднує три ключові компоненти: будівництво, обслуговування та управління медичними закладами. В Іспанії на прикладі Hospital de la Ribera, а в Австралії на прикладі Vaneru впроваджувалися контракти на модернізацію та оновлення госпіталів, що дозволило покращи-

ти матеріально-технічну базу закладів та підвищити якість надання медичних послуг. У Німеччині проект BerlinBunch реалізовано через контракт на будівництво, що демонструє ефективність залучення приватного капіталу до розширення інфраструктури охорони здоров'я.

Варто зазначити, що специфіка впровадження ДПП у країнах Європи значною мірою залежить від особливостей національної системи охорони здоров'я та законодавчого регулювання. Так, у Швеції широко застосовуються контракти між державними медичними організаціями та приватними компаніями, що охоплюють управління установами, надання швидкої медичної допомоги та проведення лабораторно-інструментальних досліджень. Така модель дозволяє знизити фінансове навантаження на державний бюджет, водночас забезпечуючи високу якість медичних послуг для населення. Однією з ключових умов успіху шведської моделі є ефективний контроль держави за якістю надання послуг, що гарантує безпечні та надійні умови для пацієнтів при одночасно комфортних умовах для бізнесу.

У Австрії успішно реалізована контрактна схема співпраці у сфері стерилізації медичних інструментів, що дозволило створити єдиний централізований центр стерилізації для кількох закладів, оптимізувавши витрати та підвищивши ефективність процесу. Додатково, у сфері харчування медичних закладів у країнах ЄС спостерігається тенденція до впровадження ДПП з метою підвищення якості та економічної ефективності надання послуг. Так, у Німеччині, на прикладі клініки Charite Campus Clinic Virchow, були укладені контракти на організацію харчування для пацієнтів, що дозволило значно здешевити процес приготування їжі та підвищити її кінцеву якість, одночасно оптимізуючи витрати медичного закладу. Отже, міжнародна практика демонструє, що ДПП у сфері охорони здоров'я може ефективно використовуватися як для модернізації матеріально-технічної бази, так і для організаційного удосконалення надання медичних послуг, забезпечуючи баланс між економічною доцільністю приватного сектору та соціальною відповідальністю держави [2].

Варто вказати, що в сучасних умовах активне впровадження механізмів державно-приватного партнерства у сфері медичного обслуговування може стати одним із ключових інструментів реалізації стратегічних пріоритетів державної політики у галузі охорони здоров'я. Використання такого формату співпраці між державним і приватним секторами створює передумови для підвищення ефективності функціонування медичної системи, забезпечення її сталого розвитку та адаптації до сучасних соціально-економічних викликів. Завдяки державно-приватному партнерству з'являється можливість не лише розширити доступність медичних послуг для населення, а й підвищити їх якість, забезпечивши впровадження сучасних медичних технологій, інноваційних методів лікування та діагностики.

Крім того, партнерська взаємодія держави і бізнесу сприяє вдосконаленню системи управління медичними закладами, впровадженню ефективних управлінських практик і сучасних підходів до менеджменту у сфері охорони здоров'я. Це дозволяє підвищити результативність діяльності медичних установ, покращити їх

організаційну структуру, а також зміцнити матеріально-технічну базу та кадровий потенціал галузі. У результаті реалізація проєктів державно-приватного партнерства може позитивно вплинути на основні демографічні та соціально-медичні показники, зокрема сприяти зниженню смертності від так званих "керованих" причин, підвищенню рівня народжуваності, збільшенню середньої тривалості життя населення та загальному зміцненню громадського здоров'я.

Важливою перевагою державно-приватного партнерства є також можливість залучення фінансових ресурсів приватних інвесторів для розвитку медичної інфраструктури. Це дає змогу здійснювати модернізацію існуючих закладів охорони здоров'я державної та комунальної форми власності, оновлювати їх матеріально-технічну базу, впроваджувати новітнє медичне обладнання та створювати сучасні умови для надання медичних послуг. Водночас об'єкти, створені або придбані в межах реалізації партнерських проєктів, можуть передаватися у державну чи комунальну власність, що сприяє подальшому зміцненню системи охорони здоров'я. Окрім цього, підвищення ефективності функціонування медичних установ та оптимізація фінансових потоків можуть сприяти збільшенню рівня оплати праці медичних працівників і підвищенню їх професійної мотивації [7].

На нашу думку, подальший розвиток державно-приватного партнерства здатний істотно покращити стан вітчизняної системи охорони здоров'я. Зокрема, це може бути досягнуто шляхом оптимізації бюджетних витрат, раціонального використання наявних фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів, підвищення ефективності управління медичними закладами, а також покращення якості та доступності медичного обслуговування населення. Крім того, розвиток таких форм співпраці сприятиме поглибленню процесів децентралізації у сфері охорони здоров'я, розширенню автономії медичних закладів та підвищенню їх управлінської самостійності. У сучасних умовах, зокрема в період воєнного стану, використання механізмів державно-приватного партнерства набуває особливої актуальності. Воно може стати важливим фактором підтримання стабільності системи охорони здоров'я, забезпечення безперервності надання медичної допомоги та подолання низки медико-соціальних проблем. Водночас така модель співпраці створює підґрунтя для довгострокового стратегічного розвитку медичної галузі на засадах сталості, інноваційності, ефективності управління та соціальної відповідальності [1].

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, реалізація механізмів державно-приватного партнерства — це важливий інструмент вдосконалення державних підходів щодо надання медичних послуг в Україні, особливо в умовах воєнного стану. Саме реалізація вказаної моделі співпраці передбачає активне залучення різноманітних ресурсів — фінансових, матеріальних, технологічних та кадрових — які спрямовуються на реалізацію спільних проєктів між державою та представниками приватного сектору у сфері охорони здоров'я. В результаті такої взаємодії очікується

ся значне покращення якості медичного обслуговування населення, розширення спектра доступних медичних послуг та можливість проведення складних і високоартістичних операційних втручань. Державно-приватне партнерство також сприяє підвищенню рівня професійної підготовки та кваліфікації медичних працівників, впровадженню сучасних технологій лікування та діагностики, а також створює умови для підвищення ефективності управління закладами охорони здоров'я. У середньостроковій та довгостроковій перспективі такий підхід дозволить вітчизняним медичним установам стати конкурентоспроможними суб'єктами надання послуг у сфері збереження здоров'я не лише на національному, а й на міжнародному рівні. Підвищення їх технологічного, організаційного та кадрового потенціалу забезпечить стабільність та розвиток медичної системи, сприятиме впровадженню інноваційних рішень і дозволить ефективно реагувати на виклики сучасності, включно з кризовими ситуаціями, зберігаючи при цьому соціальну орієнтованість та доступність медичної допомоги для всіх громадян.

## Література:

1. Андріяш В.І. Соціальна відповідальність держави в сфері забезпечення соціального захисту населення в умовах війни в Україні // Публічне управління та місцеве самоврядування. № 2. 2023. С. 3—9.
2. Винницький Б., Ленд'єл М., Онищук Б., Сегварі П. Досвід та перспективи впровадження державно-приватних партнерств в Україні та за кордоном. Київ: "K.I.S.", 2008. 146 с.
3. Грицько О. М., Пеканець С. Р. Моделі та тенденції розвитку державно-приватного партнерства в охороні здоров'я // Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Том 33 (72). № 3. 2022. URL: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.3/09> (дата звернення: 10.02.2026).
4. Громадська Н.А., Малікіна О.А., Андріяш В. І. Оцінювання державно-управлінських рішень: моделі та критерії // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2201> DOI: 10.32702/2307-2156-2021.9.3 (дата звернення: 25.02.2026).
5. Мартякова О.В. Державно-приватне партнерство у сфері охорони здоров'я // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2011. № 13. С. 37—43.
6. Методичні рекомендації для державних та комунальних закладів охорони здоров'я для працівників органів управління у сфері охорони здоров'я для впровадження проектів державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я URL: <http://moz.gov.ua/uploads/1/7840-1234567890.pdf>. (дата звернення: 20.02.2026).
7. Турчак Д.В. Механізми державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я: дис. на здобуття наук. ступеня к. н. держ. упр.: спец. 25.00.02 "Механізми державного управління". Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості. Київ, 2019. 239 с.
8. Турчак Д.В. Суть та значення державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я // Публічне управління та адміністрування в Україні. 2019. Вип. 10. С. 127—131.
9. Узунов Ф.В. Удосконалення інструментарію реалізації державно-приватного партнерства в Україні: дис. канд. наук держ. управління: 25.00.02. Київ, 2015. 381 с.
10. Ульянченко Н. Методологічні засади аналізу поняття "державно-приватне партнерство" у сфері охорони здоров'я // Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2023. № 4. URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-4-118-136> (дата звернення: 02.03.2026).

## References:

1. Andriash, V.I. (2023), "Social responsibility of the state in the field of ensuring social protection of the population in conditions of war in Ukraine", *Publichne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, vol. 2, pp. 3—9.
2. Vynnyts'kyj, B., Lend'el, M., Onyschuk, B. and Sehvari, P. (2008), *Dosvid ta perspektyvy vprovadzhennia derzhavno-pryvatnykh partnerstv v Ukraini ta za kordonom* [Experience and prospects of implementing public-private partnerships in Ukraine and abroad], K.I.S., Kyiv, Ukraine.
3. Hrytsko, O.R. and Pekanets', S.R. (2022), "Models and trends in the development of public-private partnership in healthcare", *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'koho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, vol. 33 (72), no. 3, pp. 46—53. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.3/09>
4. Andriyash, V., Hromadska, N. and Malikina, O. (2021), "Evaluation of public administration decisions: ways to improve efficiency", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 9, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2201> (Accessed 25.02.2026). DOI: 10.32702/2307-2156-2021.9.3.
5. Martiakova, O.V. (2011), "Public-private partnership in the field of health care", *Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu*, vol. 13, pp. 37—43.
6. Ministry of Healthcare of Ukraine (2025), "Methodological recommendations for state and municipal health care institutions for employees of health care management bodies for the implementation of public-private partnership projects in the field of health care", available at: <http://moz.gov.ua/uploads/1/7840-1234567890.pdf>. (Accessed 20.02.2026).
7. Turchak, D.V. (2019), "Mechanisms of public-private partnership in the healthcare sector", Ph.D. Thesis, Public Administration, Kyiv, Ukraine.
8. Turchak, D.V. (2019), "The essence and significance of public-private partnership in the healthcare sector", *Publichne upravlinnia ta administruvannia v Ukraini*, vol. 10, pp. 127—131.
9. Uzunov, F.V. (2015), "Improving the tools for implementing public-private partnership in Ukraine", Ph.D. Thesis, Public Administration, Kyiv, Ukraine.
10. Ul'ianchenko, N. (2023), "Methodological principles for analyzing the concept of "public-private partnership" in the healthcare sector", *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, vol. 4. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-4-118-136>

Отримано редакцією журналу / Received: 10. 03.26

Професійно рецензовано / Revised: 13. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

УДК 355.233:364.4-057.87(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>

В. О. Могиль,

доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування,  
Заступник начальника СКП, Берегівський РВП ГУНП в Закарпатській області

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-1057-0125>

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. 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: 10.32702/2306-6814.2026.6.331

## РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОЇ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ КОЛИШНІХ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ТА ЧЛЕНІВ ЇХ СІМЕЙ

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

V. Mogyl,

Doctor of Philosophy in Public Administration and Management,  
Deputy Head of the UPC, Beregov RVP of the Main Police Department in the Transcarpathian 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. 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

### DEVELOPMENT OF THE STATE SYSTEM OF SOCIAL ADAPTATION OF FORMER SERVICEMEN AND THEIR FAMILY MEMBERS

**Актуальність дослідження зумовлена необхідністю забезпечення ефективної реінтеграції  
учасників бойових дій та звільнених у запас військовослужбовців у цивільне життя в умовах три-  
ваючого збройного конфлікту в Україні. Зростання кількості осіб, які зазнали впливу екстре-  
мальних психотравмуючих факторів, пов'язаних із бойовими діями, у поєднанні з економічни-**

ми та соціальними трансформаціями, створює нагальну потребу у розробці та впровадженні комплексних методів діагностики, лікування та психосоціальної реабілітації. Стаття присвячена аналізу соціального становища ветеранів, у яких, окрім симптомів посттравматичного стресового розладу (ПТСР), виявляються стійкі особистісні зміни та труднощі з працевлаштуванням, що вимагає специфічного підходу з боку держави та громадськості.

Метою роботи є теоретичний аналіз стану системи соціальної адаптації колишніх військовослужбовців в Україні, а також обґрунтування ключових напрямів розвитку державної системи соціальної адаптації для таких осіб у контексті сучасної України, враховуючи необхідність переходу до моделей фінансово-економічної самостійності.

Методологічну основу дослідження склали принципи системного підходу, концепція відносин особистості та концепція акцентуєваних особистостей. У роботі використано клініко-психологічний метод та психодіагностичний комплекс, що дозволило проаналізувати ціннісно-смыслову сферу ветеранів та виявити основні стресогенні фактори. Авторська методологія включає оцінку як об'єктивних (перепідготовка, працевлаштування), так і суб'єктивних (рівень задоволеності, самооцінка) показників адаптованості.

Результати дослідження показали, що існуючі підходи до соціальної адаптації часто є розпорошеними та недостатньо ефективними. Виявлено взаємозв'язок між ідеєю помсти та не-свідомими аутоагресивними діями у осіб з ПТСР, що потребує глибокої психологічної проробки. Встановлено, що на реабілітація військовослужбовців вимагає комплексного підходу, що включає медичну, психологічну, соціальну та професійну складові.

У статті запропоновано та обґрунтовано комплексну модель психосоціальної реабілітації, що функціонує на базі громадських організацій та Centers of Social Adaptation of Veterans. Модель передбачає відмову від патронажної позиції на користь активно-перетворювальної діяльності, що включає залучення ветеранів до малого та середнього підприємництва, реалізацію соціально значущих проектів у місцях їх компактного проживання.

**Висновки.** 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, децентралізацією управління та активним залученням недержавних некомерційних організацій.

*Relevance of the study is driven by the need to ensure effective reintegration of combatants and discharged servicemen into civilian life amidst the ongoing armed conflict in Ukraine. The growing number of individuals exposed to extreme psycho-traumatic factors associated with combat operations, combined with economic and social transformations, creates an urgent need for the development and implementation of comprehensive methods for diagnostics, treatment, and psychosocial rehabilitation. The article analyzes the social status of veterans who, in addition to symptoms of Post-Traumatic Stress Disorder (PTSD), experience persistent personality changes and employment difficulties, requiring a specific approach from both the state and society.*

*The aim of the work is a theoretical analysis of the state of the social adaptation system for former servicemen in Ukraine, as well as the substantiation of key directions for developing the state system of social adaptation for these individuals within the context of contemporary Ukraine, considering the necessity of transitioning towards models of financial and economic independence.*

*Methodological framework of the study consists of the principles of a systemic approach, the concept of personality relations, and the concept of accented personalities. The work utilizes clinical-psychological methods and a psychodiagnostic complex, which allowed for the analysis of the value-semantic sphere of veterans and the identification of primary stress-inducing factors. The author's methodology includes the assessment of both objective (retraining, employment) and subjective (level of satisfaction, self-esteem) indicators of adaptability.*

*Research results showed that existing approaches to social adaptation are often fragmented and insufficiently effective. A relationship was identified between the idea of revenge and unconscious auto-aggressive actions in individuals with PTSD, which requires deep psychological processing. It was established that successful rehabilitation of servicemen requires a comprehensive approach, encompassing medical, psychological, social, and professional components.*

***The article proposes and substantiates a comprehensive model of psychosocial rehabilitation, operating based on public organizations and Centers for the Social Adaptation of Veterans. The model envisages a shift from a patronage position to actively transformative activity, including involving veterans in small and medium-sized enterprises and implementing socially significant projects in their places of compact residence.***

***It is proven that the successful rehabilitation of servicemen requires a comprehensive approach aimed not only at trauma processing but also at addressing overvalued ideas, re-evaluating values, and forming a constructive life perspective. This is ensured by effective state regulation, decentralization of management, and the active involvement of non-governmental non-profit organizations.***

*Ключові слова: соціальна адаптація, колишні військовослужбовці, державна система, реінтеграція, ветерани, соціальне управління, психосоціальна реабілітація, недержавні організації, соціальне партнерство, адаптованість.*

*Key words: social adaptation, former servicemen, state system, reintegration, veterans, social management, psychosocial rehabilitation, non-governmental organizations, social partnership, adaptability.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Економічні, політичні та соціальні трансформації, що здійснюються в Україні, не могли не торкнутися такого важливого соціального інституту держави, як Збройні Сили. Ситуація, пов'язана з тривалою збройною агресією, призвела до того, що значна частина військовослужбовців безпосередньо залучена до бойових дій, а процеси формування професійної армії супроводжуються інтенсивними міграційними процесами та необхідністю реінтеграції великої кількості осіб до цивільного життя.

Раніше прийняті нормативні акти, що регулювали питання соціального забезпечення військовослужбовців, часто не відповідають сучасним реаліям. Виникли нові соціально-економічні умови, за яких багато офіцерів та рядових після звільнення в запас опиняються в складних життєвих обставинах, стаючи однією з найбільш вразливих соціальних груп населення.

У контексті стратегічних завдань з оздоровлення соціально-економічної обстановки в країні особливої важливості та актуальності набувають питання ефективного соціального управління, в тому числі в області реформування Збройних Сил та військового будівництва, включаючи управління процесами соціальної адаптації звільнених з військової служби осіб, а також членів їх сімей.

Актуальність дослідження визначена наступними обставинами:

— По-перше, потребою теоретичного осмислення процесів соціальної адаптації військовослужбовців, які звільняються, офіцерів запасу та членів їх сімей.

— По-друге, необхідністю привернути увагу суб'єктів соціального управління до розробки ефективних механізмів соціальної адаптації в умовах ринкової економіки та радикального реформування Збройних Сил України.

— По-третє, важливістю розробки критеріїв адаптованості як результату соціальної адаптації, оскільки глибоке соціальне розшарування та деформація духовно-нравственного середовища ставить питання про пошук принципово нових шляхів використання людського капіталу.

— По-четверте, змінами в механізмах реалізації соціальної політики держави, оскільки акценти зміщуються на регіональний рівень, тому проблема соціальної адаптації повинна вирішуватися через ув'язку реформування Збройних Сил з загальногромадянськими реформами регіонального та місцевого управління.

## АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Оцінюючи стан і ступінь розробленості досліджуваної проблеми, слід зазначити, що протягом тривалого часу до соціологічного осмислення проблем управління різними соціальними процесами зверталось безліч авторів. Імі зроблено великий внесок у розробку методології соціологічного дослідження змісту управління як соціального феномена.

Широкий спектр джерел можна представити наступними науковими напрямками:

— Дослідження вітчизняних учених, у яких осмислено соціологічне забезпечення управління як специфічного соціального процесу.

— Наукові праці, присвячені дослідженням різних напрямків адаптації, розробці індивідуально-особистісних та соціально-психологічних аспектів адаптації, що справили істотний вплив на формування і розвиток відповідних соціологічних концепцій.

Разом з тим, досі недостатньо дослідженими залишаються аспекти управління конкретними соціальними процесами реінтеграції. Автори в основному зосереджуються на перепідготовці колишніх військовослужбовців та членів їх сімей, а також на їх працевлаштуванні в цивільному соціумі на основі надання допомоги у вирішенні побутових проблем. Такий підхід не відповідає якісним базовим параметрам колишніх військовослужбовців і від початку ставить їх у залежне положення від суб'єктів соціального управління. Крім того, зведення проблем соціальної адаптації лише до перепідготовки лише ускладнює процеси входження цих людей у нові умови життєдіяльності.

Наукові дослідження, проведені з даної проблеми,

носять або надмірно узагальнений характер, або присвячені опису окремих сторін цього процесу. Таким чином, аналіз сучасного стану даного процесу, відображеного в науковій літературі, дозволив розкрити основні протиріччя ситуації:

— Протиріччя між орієнтацією практичних заходів на вирішення часткових завдань соціальної адаптації окремих осіб і потребою у створенні цілісної системи, орієнтованої на кожну людину у військовій формі напередодні та в період її звільнення.

— Протиріччя між екстенсивним підходом до вирішення цієї проблеми і зростаючою потребою підвищення якості адаптаційної роботи через використання нових технологій та розвиток різних напрямків залежно від регіональних особливостей.

### ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Метою дослідження є розробка комплексної моделі соціальної адаптації колишніх військовослужбовців та членів їх сімей у місцях їх компактного проживання, а також визначення напрямків розвитку державної системи соціальної адаптації в Україні.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

На основі аналізу результатів щорічного моніторингу соціально-економічного та правового становища військовослужбовців, громадян, звільнених з військової служби, інвалідів військової служби та членів їхніх сімей (далі за текстом — Моніторинг), соціологічних досліджень, що проводяться профільними центрами Збройних Сил України, законів України, нормативно-правових актів Кабінету Міністрів України, Міністерства оборони України, статистичних даних Державної служби статистики України, даних Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, представлений соціальний портрет досліджуваної категорії. Його основні параметри:

— 98% досліджуваних громадян, звільнених з військової служби, — чоловіки;

— 2% — жінки (медики, персонал обслуговування, зв'язківці);

— 48% громадян, звільнених з військової служби, мають вищу освіту, 40% — середню спеціальну, 2% мають науковий ступінь (кандидат або доктор наук);

— 75% мають повні сім'ї, 76% мають одну, дві дитини, близько 20% сімейних пар не мають дітей, 20% пар перебувають у розлученні, 3% ніколи не були в шлюбі.

Динаміка рівня життя військовослужбовців показує, що додатковими грошовими виплатами вдалося лише частково компенсувати вартість скасованих пільг. Високі темпи зростання вартості споживчих послуг, особливо житлово-комунальних, що перевищують темпи зростання грошового забезпечення військовослужбовців та пенсійного забезпечення громадян, звільнених з військової служби, фактично нівелювали щорічні підвищення виплат.

За даними щорічного Моніторингу, 12,6% громадян, звільнених з військової служби, оцінили своє здо-

ров'я як погане, або як дуже погане. На здоров'ї колишніх кадрових військовослужбовців позначаються не тільки наслідки напружених, а часом і екстремальних умов військової служби, а й низький рівень якості життя після звільнення в запас (відставку).

Процес соціальної адаптації істотно залежить від віку, в якому військовослужбовці звільнені з армії. Умовно виділяються три вікові групи колишніх кадрових військових, кожна з яких має характерні особливості адаптації:

— а) особи до 30 років (близько 33% колишніх кадрових військових);

— б) особи від 30 до 40 років (близько 35% колишніх кадрових військових);

— в) особи старше 40 років (близько 32% колишніх кадрових військових).

Відповідно до завдань дослідження запропоновано також умовний поділ офіцерів запасу на групи залежно від їх військової спеціальності: командири, інженери, гуманітарії, юристи, медики, фінансисти, військова адміністрація.

Особливу групу серед військовослужбовців, звільнених у запас, складають колишні військовослужбовці — учасники бойових дій на території України та інших держав. Представникам цієї категорії найскладніше пристосуватися до умов цивільного життя. Військова служба часто залишила свої "мітки": одні з них стали інвалідами, інші втратили мету і сенс життя. За даними військових психологів, значна частина військовослужбовців, які брали участь у бойових діях, мають яскраво виражені прояви посттравматичних стресових порушень.

Досвід роботи з цією категорією населення органів соціального захисту суб'єктів України та громадських організацій свідчать про необхідність розробки і реалізації спеціальних проектів і програм, спрямованих не тільки на надання соціальної та психологічної допомоги ветеранам "гарячих точок" і членам їхніх сімей, а й на формування відповідного ставлення суспільства до тих його членів, які в силу свого військового обов'язку, обов'язку перед суспільством опинилися в надекстремальних умовах діяльності.

У сучасних наукових джерелах відсутнє єдине визначення управління соціальною адаптацією взагалі та соціальною адаптацією колишніх військовослужбовців зокрема. У дослідженні автор звертається до аналізу деяких визначень поняття "управління" стосовно теми дослідження.

При всій відмінності, яка спостерігається в різних підходах до управління як наукового поняття, спільним є те, що:

— По-перше, у низці дефініцій справедливо йдеться про "специфічний вид діяльності".

— По-друге, майже у всіх визначеннях звертається увага на функціональну роль управління як організуючого, координуючого, регулюючого начала.

— По-третє, відзначається цілеспрямований характер процесу управління.

Соціальна адаптація розглядається в даному дослідженні як процес соціальної взаємодії двох соціальних систем: "особистість" і "суспільство", тобто, перш за все, як процес соціальний, тому видається виправданим твердження про те, що, по суті, управління процесом соціальної адап-

тації колишніх офіцерів є управлінням соціальним процесом.

Соціальна адаптація військовослужбовців, громадян, звільнених з військової служби, і членів їхніх сімей розглянута як складна ієрархічна система, функціонування якої має бути спрямоване на проведення в життя соціальної політики держави з метою підтримки стабільності в суспільстві та поліпшення якості життя даної соціальної групи.

У дослідженні під соціальною адаптацією розуміється процес взаємодії особистості з навколишнім біологічним, природним, соціальним середовищем, що призводить її до стану адаптованості.

Управління соціальною адаптацією колишніх військовослужбовців та членів їхніх сімей можна визначити як спеціально і цілеспрямовано здійснювану на всіх рівнях управління діяльність, метою якої є створення умов щодо забезпечення входження колишніх військовослужбовців у нове соціальне середовище, а також для зміни самого середовища відповідно до потреб її членів. До змістовної частини управління соціальною адаптацією необхідно віднести також управління соціально значущими проектами, що реалізуються громадянами, звільненими з військової служби.

У низці досліджень було встановлено, що в результаті реформування Збройних Сил значна кількість військовослужбовців і, перш за все, офіцерів, змушені починати життя практично заново.

Формування системи мало суперечливий характер, від початку були неточно обрані пріоритети, що призвело до зниження ефективності вживаних заходів, значного підвищення собівартості реалізації заходів із соціальної адаптації по відношенню до окремого офіцера.

В результаті в країні паралельно склалися три відносно самостійні та конкуруючі системи адаптації, що полягали в основному в перепідготовці військовослужбовців.

Основу першої — бюджетної системи — складали відомчі освітні установи Міністерства освіти і науки України та Міністерства оборони України, які здійснювали підготовку та перепідготовку осіб, у тому числі тих, що звільняються з військової служби, на цивільні спеціальності, а також навчально-освітні структури перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців Міністерства соціальної політики України, Державної служби зайнятості України та ін.

Дана система перепідготовки військовослужбовців, осіб, звільнених у запас, і членів їхніх сімей не була орієнтована на вирішення проблем працевлаштування. В результаті її ефективність була порівняно низькою, в силу специфіки формування нового ринку праці. Багато програм перепідготовки військовослужбовців та їхнього соціального захисту, утворені навіть на рівні постанов Кабінету Міністрів України, залишилися нереалізованими.

Недоліки бюджетної системи перепідготовки військовослужбовців об'єктивно призвели до формування принципово іншої системи — позабюджетної, яка будувалася і розвивалася за рахунок залучення коштів підприємницької діяльності різних структур (перш за все тих підприємств, які створювалися колишніми офіцерами), спонсорських внесків низки підприємств і фірм, цільового фінансування підготовки та перепідготовки кадрів з числа колишніх військовослужбовців приватними вітчизняними та іноземними фірмами, індивідуаль-

ної оплати перепідготовки військовослужбовцями, звільненими в запас, і членами їхніх сімей тощо. У ряді випадків дана система використовувала кошти Державної служби зайнятості України.

Паралельно з бюджетною та позабюджетною системами перепідготовки та працевлаштування військовослужбовців, осіб, звільнених з військової служби, і членів їхніх сімей формувалася третя система — інвестиційна. Її особливості полягали в наступному:

- кошти виділялися різними зарубіжними організаціями та фондами;
- фінансування перепідготовки та працевлаштування військовослужбовців було програмно-цільовим;
- пріоритет віддавався економічним, ринковим професіям;
- терміни перепідготовки були обмежені 2—4 місяцями;
- до реалізації цілей і завдань цієї системи залучалися західні фахівці різного профілю;
- орієнтація на взаємодію з бюджетною та позабюджетною системами всередині країни носила вибірковий характер (рішення приймав західний інвестор).

Такий розвиток паралельних систем перепідготовки став нерациональним. Зростало розуміння необхідності об'єднання зусиль і вироблення спільної стратегії та тактики у вирішенні проблем перепідготовки колишніх військовослужбовців, надання цьому процесу керованого, планового та стабільного характеру.

Як найбільш перспективний представлений підхід, при якому виділяються етапи на основі соціальних показників та економічних індикаторів, характерних певній глибині (рівням) процесу. Вони підрозділяються на етапи низької, середньої та високої соціальної адаптованості. При цьому, на погляд автора, вони відповідають рівням соціальної адаптації колишніх військовослужбовців, що визначаються відповідно до авторської методології. У дослідженні запропонована наступна градація етапів соціальної адаптованості колишніх військовослужбовців, згідно з їхнім рівнем (глибиною адаптації):

— Повна адаптованість — повна включеність у новий цивільний соціум, що характеризується встановленням продуктивних соціальних зв'язків, адекватним сприйняттям, готовністю до реалізації свого особистісного потенціалу в різних сферах життєдіяльності суспільства.

— Висока адаптованість — висока ступінь включеності в нове середовище, що характеризується в основному повним і продуктивним рівнем соціальних зв'язків, при високій ступені готовності до реалізації свого особистісного потенціалу в різних сферах життєдіяльності.

— Задовільна адаптованість — середня ступінь включеності в нове середовище, що характеризується середнім рівнем повноти і продуктивності соціальних зв'язків, а також середнім рівнем реалізації свого особистісного потенціалу в різних сферах життєдіяльності.

— Низька адаптованість — низька ступінь включеності колишніх військовослужбовців у нове цивільне середовище, що характеризується недостатньо повною і непродуктивною ступенем соціальних зв'язків, низькою ступенем реалізації свого особистісного потенціалу в різних сферах життєдіяльності.

— Повна неадаптованість характеризується повною відсутністю соціальних зв'язків і мотивації в реалізації сво-



го особистісного потенціалу в різних сферах життєдіяльності.

Початкова посилка для операціонального визначення поняття "соціальна адаптованість колишніх військовослужбовців" — наявність двох доступних для вимірювання груп показників, які, в свою чергу, є адаптаційними характеристиками соціальної адаптації даного контингенту на тому чи іншому етапі (рівні, глибини):

— а) об'єктивних: досягнуті результати в перепідготовці на нову спеціальність, у працевлаштуванні, професійній діяльності;

— б) суб'єктивних: ступінь задоволеності найбільш важливими елементами життєдіяльності нового трудового колективу, ступінь задоволеності займаним соціальним статусом, самооцінка і домагання, характер і спрямованість потенційної мобільності, особисті оцінки, установки, орієнтації на характер і спрямованість середовища.

Ранжування якісних показників дозволяє співвіднести їх між сферами адаптації і представити в кількісних вимірах, що дає можливість перевести оцінку процесу соціальної адаптації колишнього військовослужбовця на практичні рейки. Тому важливим етапом в оцінці ступеня (рівня, глибини) адаптованості є розроблена автором методика обробки даних соціологічного дослідження з даної проблеми.

Кількісна міра вираженості може бути без особливих труднощів визначена за допомогою логіко-математичних операцій з допомогою алгоритму обробки даних. Проведене дослідження показало, що більшість колишніх військовослужбовців зазнають серйозних труднощів при входженні в нове соціальне середовище.

Орієнтація на розміщення центрів перепідготовки військовослужбовців у великих містах і в європейській частині країни призвела до втрати управління процесами, що відбуваються в місцях компактного проживання військовослужбовців у колишніх військових містечках, гарнізонах, на військових базах. Процес реформування Збройних Сил призвів до деформування конверсійного процесу і вивів багато населених пунктів (колишні гарнізони) з-під контролю військових структур; у підсумку населення колишніх військових містечок практично виявилося кинутим напризволяще.

Ці фактори, з урахуванням результатів дослідження стану соціальної адаптованості досліджуваної категорії, стали підставою для розробки комплексної моделі соціальної адаптації колишніх військовослужбовців та членів їхніх сімей, для тих, хто має інтегруватися в цивільний соціум саме в місцях компактного проживання. При цьому провідним став підхід, орієнтований на відмову від патронажної позиції і перехід до активно-перетворювальної: включення колишніх військовослужбовців та членів їхніх сімей в активну соціально-економічну діяльність.

Концептуальне обґрунтування комплексної моделі соціальної адаптації колишніх військовослужбовців та членів їхніх сімей в умовах їхнього компактного проживання.

Основними концептуальними положеннями запропонованої моделі є:

— комплексний підхід до вирішення проблем звільнених військовослужбовців та членів їхніх сімей;

— організація процесу соціальної адаптації на засадах самоокупності;

— одночасно з комплексним вирішенням проблем, пов'язаних з адаптацією людей до нових умов, відбувається і зміна соціуму: впровадження нових, більш прогресивних технологій виробництва, підготовки кадрів, організації соціальної роботи, соціально-економічний розвиток містечок, а внаслідок цього і регіонів за рахунок включення в цей процес економічно активного і високопрофесійного корпусу колишніх військовослужбовців та членів їхніх сімей.

Особливістю комплексного моделювання процесу соціальної адаптації колишніх військовослужбовців є те, що:

1. Як основа беруться існуючі активно діючі громадські організації ветеранів військової служби та членів їхніх сімей, керівники яких приймають запропоновану модель як основну схему діяльності.

2. З ініціативи самих суб'єктів соціальної адаптації створюються нові громадські об'єднання, члени яких зацікавлені в ефективності використання запропонованої моделі. Їхня діяльність сприяє розвитку громадянської ініціативи "знизу".

3. Використовуються можливості державних центрів соціальної адаптації.

4. У ході реалізації моделі активно вивчається і адаптується передовий досвід регіонів щодо соціальної адаптації досліджуваної категорії.

Формування та розвиток недержавних некомерційних організацій, орієнтованих на вирішення проблем соціальної адаптації колишніх військовослужбовців та членів їхніх сімей, обумовлене низкою обставин. По-перше, вирішення багатьох проблем колишніх військовослужбовців, на жаль, не підлягає в повній мірі державному фінансуванню, в силу своєрідної нормативно-правової бази. Не забезпечені реальним фінансуванням державні програми залишаються лише програмами на папері. По-друге, конкретну практичну роботу вели, в основному, фінансовані зарубіжними донорами центри перепідготовки військовослужбовців або недержавні організації, створені звільненими військовослужбовцями. Це обумовлювалося особливостями грантових установлень, орієнтованих на роботу з недержавними некомерційними організаціями. По-третє, при розробці моделі враховувався той факт, що недержавні організації — це саме ті структури, які за власною ініціативою взяли на себе вирішення проблем, пов'язаних із соціальною адаптацією звільнених військовослужбовців та членів їхніх сімей у різних регіонах України.

У зв'язку з вищевикладеним, обрано такий підхід до розробки моделі, відповідно до якого основними її учасниками та виконавцями є недержавні некомерційні організації, що діють на принципах соціального партнерства у співпраці з органами державного управління, місцевого самоврядування, представниками бізнесу та структурами громадянського суспільства.

Ядро моделі соціальної адаптації колишніх військовослужбовців та членів їхніх сімей складають соціально-психологічна адаптація, професійна орієнтація, соціальна реабілітація учасників бойових дій та інвалідів військової служби, залучення колишніх військовослужбовців та членів їхніх сімей до малого та середнього підприємництва, працевлаштування і, якщо необхідно, їх професійна перепідготовка.

Реалізація моделі вимагає постійного фінансово-економічного забезпечення всіх елементів процесу соціальної адаптації. Джерелами матеріально-фінансового забезпечення реалізації моделі можуть бути всі види допомоги від

органів державного управління та місцевого самоврядування, грантове фінансування міжнародними організаціями, фінансова допомога комерційних структур та ін.

Вирішення цього завдання можливе за трьома сценаріями (окремо або в комбінації):

1. Фінансування діяльності громадської організації із соціальної адаптації колишніх військовослужбовців державою шляхом вирішення проблеми на місцевому рівні.

2. Фінансування діяльності громадської організації за рахунок спонсорських коштів різного типу, в тому числі — грантового фінансування з боку місцевих органів влади.

3. Фінансування громадської організації за рахунок самостійної економічної діяльності.

Відповідно до концепції побудови моделі, автор більш детально розкриває варіант фінансово-економічної самостійності. Його суть полягає в розвитку малого підприємництва та створенні структур підтримки малого та середнього підприємництва, участі колишніх військовослужбовців у розробці та реалізації соціально значущих для місцевої громади проектів (будівництво об'єктів соціальної інфраструктури, доріг, виробничих потужностей тощо).

Реалізація запропонованої моделі:

— У соціальному плані — сприятиме зниженню соціальної напруги в місцях компактного проживання військовослужбовців, колишніх військовослужбовців та членів їхніх сімей за допомогою регулювання процесу їхньої соціальної адаптації до цивільного життя, підвищенню якості життя як самих військовослужбовців, так і місцевого населення.

— Векономічному плані — сприятиме розвитку малого та середнього бізнесу, підготовці фахівців, що відповідають вимогам ринкової економіки, появи нових об'єктів соціальної інфраструктури, виробничих потужностей.

— В організаційному плані — на потенціалі недержавних некомерційних організацій створена модель комплексного вирішення гострих соціальних проблем, характерних для місць компактного проживання колишніх військовослужбовців, яку можна використовувати для інших категорій населення, що змінюють соціум або професію.

Розроблені практичні рекомендації представляють дві групи — перспективні напрями подальших науково-теоретичних розробок та пропозиції, спрямовані на оптимізацію управління соціальною адаптацією колишніх військовослужбовців та членів їхніх сімей.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження системи соціальної адаптації колишніх військовослужбовців та членів їхніх сімей в Україні можна зробити наступні висновки:

1. Необхідність комплексної трансформації системи: Досвід реформування Збройних Сил України свідчить, що існуючі підходи до соціальної адаптації, які часто обмежуються лише професійною перепідготовкою, є недостатніми. Необхідне впровадження комплексної системи, яка поєднує медичну реабілітацію, психологічну допомогу, юридичний супровід, професійну орієнтацію та активне сприяння працевлаштуванню або започаткуванню власної справи.

2. Перехід від патронажу до самоокупності: Ефективність державного регулювання залежить від переходу від патерналістської моделі "очікування допомоги" до моделі фінансово-економічної самостійності. Це передбачає розвиток малого та середнього підприємництва серед ве-

теранів та створення структур підтримки, що дозволить їм стати активними суб'єктами економічного життя.

3. Ключова роль недержавних організацій: Найбільш ефективною моделлю виявилось функціонування недержавних некомерційних організацій (НКО), створених самими ветеранами. Вони краще розуміють потреби досліджуваної категорії та діють на принципах соціального партнерства у співпраці з органами влади, місцевого самоврядування та бізнесом.

4. Регіоналізація та фокус на місцях компактного проживання: Управління процесами соціальної адаптації має бути децентралізованим та орієнтованим на місця компактного проживання колишніх військовослужбовців (колишні гарнізони, військові містечка). Це дозволить уникнути втрати контролю над ситуацією та деградації соціальної інфраструктури в цих населених пунктах.

5. Розробка критеріїв адаптованості: Для оптимізації управлінських рішень необхідно використовувати авторську методологію оцінки ступеня соціальної адаптованості, що базується на об'єктивних (трудова влаштування, перепідготовка) та суб'єктивних (задоволеність статусом, самооцінка) показниках. Це дозволить диференціювати заходи підтримки залежно від рівня адаптації особистості.

6. Соціальний та економічний ефекти: Реалізація запропонованої комплексної моделі матиме позитивний соціальний ефект у вигляді зниження напруженості та підвищення якості життя, а також економічний ефект за рахунок включення високопрофесійного корпусу ветеранів у виробничу та соціальну діяльність регіонів.

## Література:

1. Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей: Закон України від 20.12.1991 № 2011-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12>.
2. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту: Закон України від 22.10.1993 № 3551-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12>.
3. Олійник В. В. Психосоціальна адаптація ветеранів війни: теоретико-методологічний аспект. Український соціологічний журнал. 2024. № 1. С. 45—52.
4. Державна служба України у справах ветеранів війни та учасників антитерористичної операції. Звіт про діяльність за 2025 рік. Київ, 2026. 120 с.

## References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (1991), The Law of Ukraine "On social and legal protection of servicemen and their family members", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12> (Accessed 18 February 2026).
2. The Verkhovna Rada of Ukraine (1993), The Law of Ukraine "On status of war veterans, guarantees of their social protection", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12> (Accessed 18 February 2026).
3. Oliinyk, V. V. (2024), "Psychosocial adaptation of war veterans: theoretical and methodological aspect", *Ukrainskyi sotsiologichnyi zhurnal*, vol. 1, pp. 45—52.
4. State Service of Ukraine for War Veterans and Participants of the Anti-Terrorist Operation (2026), *Zvit pro diialnist za 2025 rik* [Report on activities for 2025], State Service of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 18. 02.26

Профцензовано / Revised: 24. 02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

М. Г. Кузюк,

аспірант кафедри національної економіки та публічного управління,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8317-4353>

Н. О. Васюк,

д. держ. упр., доцент, професор кафедри національної економіки та публічного управління,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8493-6644>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.338

# РОЗВИТОК НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

М. Kuziuk,

PhD student of the Department of National Economy and Public Administration,  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

N. Vasiuk,

Doctor of Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of National Economy  
and Public Administration, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

## DEVELOPMENT OF THE REGULATORY AND LEGAL MECHANISM FOR THE IMPLEMENTATION OF PUBLIC POLICY IN THE FIELD OF MENTAL HEALTH CARE IN UKRAINE

**У статті досліджено актуальні питання щодо обґрунтування нормативно-правового механізму реалізації державної політики у сфері охорони ментального здоров'я в Україні та виокремлено власну періодизацію становлення нормативно-правового забезпечення реалізації державної політики у досліджуваній сфері на історичних методах дослідження та правовому підході.**

**Основну увагу приділено нормативно-правовому забезпеченню реалізації державної політики у сфері охорони ментального здоров'я населення в контексті її реформування. Встановлено, що на сьогодні сформована та системно узгоджена багаторівнева правова основа реалізації державної політики щодо охорони ментального здоров'я.**

**Визначено, що нормативно-правові акти, зокрема соціально-реабілітаційні, деталізують окремі напрями реалізації державної політики у сфері охорони ментального здоров'я, визначаючи при цьому особливості надання психіатричної допомоги, соціальної підтримки та супроводу особам, що її потребують, та реабілітаційних послуг особам з психосоціальними порушеннями. Законодавство у сфері забезпечення військовослужбовців та інших осіб психосоціальною допомогою встановлює спеціальні правові гарантії для окремих категорій осіб, які зазнали впливу психотравмуючих факторів.**

**Встановлено, що чинне законодавство у сфері охорони психічного здоров'я виконує системоутворюючу роль, а також формує та інтегрує комплексний механізм реалізації державної політики у сфері охорони ментального здоров'я, здійснюючи взаємозв'язки між правозахисними, медичними, соціальними та реабілітаційними механізмами в єдину модель регулювання.**

**Проведений аналіз нормативно-правового забезпечення реалізації державної політики у сфері охорони ментального здоров'я в контексті трансформаційних процесів у сфері охорони здоров'я, який сформовано на історичних методах дослідження та правовому підході, дозволив виокремити власну періодизацію становлення нормативно-правового забезпечення реалізації державної політики у досліджуваній сфері за критеріями змісту державної політики у сфері охорони здоров'я, трансформаційних змін та формування основної моделі охорони ментального (психічного) здоров'я в Україні, починаючи з моменту проголошення її незалежності у 1991 році.**

**The article examines current issues related to substantiating the regulatory and legal mechanism for the implementation of state policy in the field of mental health care in Ukraine and proposes an original periodization of the development of regulatory and legal support for the implementation of state policy in the studied area, based on historical research methods and a legal approach.**

**The primary focus is placed on the regulatory and legal framework ensuring the implementation of state policy in the field of public mental health care in the context of its reform. It has been established that, at present, a structured and systemically coordinated multi-level legal framework for the implementation of state policy in the field of mental health protection has been formed.**

**It is determined that regulatory and legal acts, particularly those concerning social and rehabilitation support, specify individual directions of state policy implementation in the field of mental health care, defining the peculiarities of providing psychiatric care, social support and assistance to persons in need, as well as rehabilitation services for individuals with psychosocial disorders. Legislation governing the provision of psychosocial assistance to military personnel and other affected persons establishes special legal guarantees for specific categories of individuals exposed to psychotraumatic factors.**

**It has been established that the current legislation in the field of mental health care performs a system-forming function and develops as well as integrates a comprehensive mechanism for implementing state policy in the field of mental health protection by ensuring the interconnection of human rights, medical, social, and rehabilitation mechanisms within a unified regulatory model.**

**The conducted analysis of the regulatory and legal support for the implementation of state policy in the field of mental health care in the context of transformational processes in the healthcare system, based on historical research methods and a legal approach, made it possible to propose an original periodization of the development of regulatory and legal support for the implementation of state policy in the studied field. This periodization is grounded in the criteria of the content of state health policy, transformational changes, and the formation of the dominant model of mental (psychiatric) health care in Ukraine since the proclamation of independence in 1991.**

**Ключові слова:** державна політика, сфера охорони здоров'я, трансформація сфери охорони здоров'я, охорона ментального здоров'я, охорона психічного здоров'я, нормативно-правові механізми, правозахисний механізм, медичний механізм, соціальний механізм, реабілітаційний механізм, нормативно-правове забезпечення, реабілітаційна допомога, соціально-реабілітаційне забезпечення військовослужбовців психосоціальною допомогою.

**Key words:** public policy, healthcare sector; transformation of the healthcare sector; mental health care; mental health protection; regulatory and legal mechanisms; human rights protection mechanism; medical mechanism; social mechanism; rehabilitation mechanism; regulatory and legal support; rehabilitation care; social and rehabilitation support for military personnel with psychosocial assistance.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На сьогодні першочерговим пріоритетом є проблеми психічного здоров'я, які потребують значних ресурсів. При цьому, ці проблеми ще до початку повномасштабного російського вторгнення за оцінками експертів визначені як прихований виклик. У зв'язку з цим, під час формування політик на всіх рівнях та в усіх сферах життєдіяльності необхідним є координація зусиль та врахування питань психічного здоров'я населення [1].

Важливою складовою медичної реформи є трансформація системи охорони психічного здоров'я, а також соціальна інтеграція людей з психічними захворюваннями [2]. При цьому основну увагу необхідно приділити саме нормативно-правовому забезпеченню реалізації державної політики у сфері охорони мен-

тального здоров'я населення в контексті її реформування.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Актуальним питанням дослідження механізмів реалізації державної політики у сфері охорони ментального здоров'я присвячено праці таких вітчизняних науковців як О. Белов, А. Васильєв, С. Гаркавий, О. Івахно, Т. Куліш, В. Панок, Н. Польша, І. Хоменко та ін., які зокрема досліджують реформування системи охорони ментального здоров'я в контексті громадського здоров'я; ментальне здоров'я розглядають як елемент запобігання злочинності, а також висвітлюють актуальні питання захисту ментального здоров'я в умовах воєнного стану та інші питання.

## МЕТА СТАТТІ

Дослідити актуальні питання щодо обґрунтування нормативно-правового механізму реалізації державної політики у сфері охорони ментального здоров'я в Україні та виокремити власну періодизацію становлення нормативно-правового забезпечення реалізації державної політики у досліджуваній сфері на історичних методах дослідження та правовому підході.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В Україні за роки незалежності було проведено деякі позитивні зміни у сфері охорони ментального здоров'я, зокрема у 2000 році було прийнято Закон України "Про психіатричну допомогу" [3], а також, як визначають експерти, сформовано асоціації фахівців, розроблені та впроваджені протоколи надання допомоги при окремих поведінкових розладах та психічних захворювань, здійснено окремі просвітницькі заходи, впроваджено освітні проекти у методах психотерапії, здійснено заходи щодо розвитку міжнародної співпраці [4].

В зв'язку з визначенням євроінтеграційним вектором України, виникає необхідність проаналізувати нормативно-правові аспекти формування національного законодавства, що регулює питання охорони ментального здоров'я населення.

Важливою подією як для світової медичної спільноти, так і для України, яка взяла на себе ключові зобов'язання у сфері охорони ментального здоров'я, стало прийняття у 2005 році "Європейської декларації з охорони психічного здоров'я: проблеми та шляхи їх вирішення" та "Європейського плану дій з охорони психічного здоров'я: проблеми та шляхи їх вирішення" у Гельсінкі (Фінляндія) на Міжнародній конференції Всесвітньої організації охорони здоров'я. Таким чином, реформування системи охорони здоров'я, направлене зокрема на інтеграцію у суспільство осіб з порушеннями психічного здоров'я стало для України основним пріоритетом у досліджуваній сфері [2].

В контексті вищенаведеного слід зазначити, що міжнародним законодавством про права людини визначено забезпечення ліквідації будь-яких форм дискримінації, недопущення соціальних нерівностей, забезпечення участі та солідарності, а також сприяння сталому розвитку, що є основою Глобальних Цілей Сталого Розвитку, зокрема однією з базових цілей до 2030 року є забезпечення здорового способу життя та добробуту, що передбачає підтримку й психічного здоров'я [5]. При цьому,

як вагома основа змін щодо правового регулювання в контексті примусового утримання та лікування у сфері психічного здоров'я є Конвенція про права осіб з інвалідністю (Convention on the Rights of Persons with Disabilities), яка наголошує, що психосоціальні порушення не можуть бути підставою для позбавлення волі [6].

На сьогодні основним нормативно-правовим актом, що регулює питання реалізації державної політики у сфері охорони ментального здоров'я є Закон України "Про систему охорони психічного здоров'я в Україні" 2025 року, який визначає, що законодавство у сфері охорони психічного здоров'я складається з Конституції України, законів України "Основи законодавства України про охорону здоров'я", "Про психіатричну допомогу", "Про соціальні послуги", "Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні", "Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я", "Про систему громадського здоров'я", "Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей" та інших нормативних актів, що прийняті відповідно до чинного законодавства [7].

Отже, можна відмітити, що на сьогодні сформована та системно узгоджена багаторівнева правова основа реалізації державної політики щодо охорони ментального здоров'я.

В контексті предмету нашого дослідження слід звернути увагу на Закон України "Про систему громадського здоров'я", який визначає стратегічні засади державної політики у сфері громадського здоров'я і, який встановлює пріоритети у сфері профілактики захворювань, моніторингу стану здоров'я населення, управління ризиками, а також інтеграції медичних та соціальних заходів. Цей закон передбачає створення ефективних механізмів взаємодії центральних і місцевих органів влади, забезпечує системний підхід до охорони здоров'я та підвищує ефективність використання ресурсів. Зокрема передбачені повноваження органів державної влади та органів місцевого самоврядування у сфері громадського здоров'я та охорони ментального здоров'я в частині затвердження порядку, стандартів та критеріїв якості надання послуг у сфері психічного здоров'я; здійснення моніторингу заходів щодо психічного здоров'я населення у регіоні, який здійснюють Центри контролю та профілактики хвороб у межах області, міст Києва та Севастополя, Автономної Республіки Крим (на рівні регіону); а також передбачені заходи здійснення епідеміологічного нагляду в т.ч. за такими напрямками як соціальне та психічне здоров'я [8]. Отже, можна відмітити, що даний закон акцентує увагу на міжсекторальній взаємодії та профілактичних заходах у сфері охорони ментального здоров'я.

Протягом багатьох років в Україні сфера психічного здоров'я перебувала в стані формування [9], зокрема в правовому полі. Так, законом України "Про психіатричну допомогу" (2000) визначено презумпцію психічного здоров'я; сформовано принципи надання психіатричної допомоги зокрема законності, гуманності, додержання прав людини і громадянина, добровільності, доступності та відповідно до сучасного рівня наукових знань, необхідності й достатності заходів лікування, медичної, психологічної та соціальної реабілітації, надання освітніх, соціальних послуг; визначено права осіб, які отримують психіатричну допомогу та інші положення [3].

У 2006 році було оприлюднено на громадське обговорення проєкт Концепції Державної цільової комплексної Програми розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на 2006—2010 роки, яка так і не була прийнята. Її метою було зміцнення психічного здоров'я населення, а також здійснення заходів щодо попередження виникнення психічних розладів для забезпечення психічного благополуччя населення, що сприятиме суспільному спокою, стабільності, продуктивності праці та економічному зростанню суспільства [10].

У 2010 році було розроблено та винесено на громадське обговорення проєкт Державної програми створення єдиної системи надання спеціалізованої психіатричної допомоги на період до 2020 року. При чому, у 2014 році Міжвідомча координаційна рада з питань удосконалення системи надання психіатричної допомоги в Україні подала на обговорення проєкт Концепції Державної Програми розвитку системи охорони психічного здоров'я в Україні до 2020 року [9].

Вагомим напрямом в реалізації державної політики у сфері охорони ментального здоров'я населення стало схвалення розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1018-р Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року, метою якої є створення цілісної, ефективної системи охорони психічного здоров'я, яка функціонує в єдиному міжвідомчому просторі, забезпечує покращення якості життя та дотримання прав і свобод людини [4].

Розпорядженням КМУ на 2021—2023 роки затверджено план заходів з реалізації Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року, яким передбачалося зокрема привести законодавство України відповідно до з актів міжнародного права з питань прав людини, при врегулюванні питань надання послуг населенню з охорони психічного здоров'я. Також, на 2022 рік було заплановано розробити проєкт Закону України "Про охорону психічного здоров'я", а також й інших нормативно-правових актів [11].

Закон України "Про соціальні послуги" визначає базові організаційно-правові засади надання особам/сім'ям соціальних послуг, які спрямовані як на профілактику складних життєвих обставин, так і на подолання чи зменшенню негативних наслідків від них. При цьому, психічні та поведінкові розлади віднесено законодавством до чинників, які можуть зумовити складні життєві обставини, тобто це такі обставини, котрі здійснюють негативний вплив на стан здоров'я або життя особи, її розвиток, а також функціонування сім'ї, які (обставини) особа чи сім'я не зможе подолати самостійно [12].

Законом України "Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні" до видів реабілітаційних заходів віднесено зокрема психологічні, метою яких є здійснення заходів щодо психокорекції якостей і функцій осіб з інвалідністю, забезпечення їх мотивації до повсякденної діяльності та життя, профілактики негативних психічних станів, навчання прийомів і методів психологічної саморегуляції. При цьому, психологічна реабілітація здійснюється при виникненні психологічних проблем, пов'язаних з інвалідністю особи та ін. [13].

Слід відмітити, що закон України "Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я" визначає поняття "психологічна допомога в реабілітації" як діяльність, що має на меті відно-

вити та підтримати функціонування особи у фізичній, емоційній, інтелектуальній, соціальній та духовній сферах з використанням методів психологічної та психотерапевтичної допомоги у формах психотерапії, психологічного консультування або надання першої психологічної допомоги. При цьому, надання психологічної допомоги в реабілітації належить до компетенцій психологів та/або психотерапевтів, які працюють у складі мультидисциплінарної реабілітаційної команди. Також закон визначає й основні завдання надання психологічної допомоги в роботі мультидисциплінарної реабілітаційної команди [14].

В контексті нашого дослідження слід зазначити, що до складу такої команди, яка сформована як і в реабілітаційних закладах, так і в окремих відділеннях чи підрозділах, що надають реабілітаційну допомогу особам з обмеженнями повсякденного функціонування віком до 18 років та/або особі з психічними розладами, можуть входити лікарі-спеціалісти відповідного профілю, а також, у разі необхідності, інші фахівці [14].

Таким чином проаналізовані вище нормативно-правові акти, зокрема соціально-реабілітаційні, деталізують окремі напрями реалізації державної політики у сфері охорони ментального здоров'я, визначаючи при цьому особливості надання психіатричної допомоги, соціальної підтримки та супроводу особам, що її потребують, та реабілітаційних послуг особам з психосоціальними порушеннями.

В сучасних умовах важливим є, окрім іншого, психологічне забезпечення військовослужбовців, яке проводиться у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України, враховуючи потреби як жінок, так і чоловіків [15]. При цьому, під психологічним забезпеченням мається на увазі цілеспрямована діяльність органів військового управління, правоохоронних органів та інших суб'єктів забезпечення, яка має на меті здійснювати психологічний відбір, формування, підтримання і відновлення у військовослужбовців психологічної готовності до виконання функцій та завдань, а також емоційно-вольової стійкості внаслідок негативного впливу психологічних чинників, зменшення психогенних втрат та збереження (зміцнення) психічного здоров'я військовослужбовців [16].

Отже, законодавство у сфері забезпечення військовослужбовців та інших осіб психосоціальною допомогою встановлює спеціальні правові гарантії для окремих категорій осіб, які зазнали впливу психотравмуючих факторів.

У 2024 році затверджено план заходів на 2024—2026 роки з реалізації Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року, одним із завдань якого є забезпечення сталості державної політики у сфері психічного здоров'я, що передбачало здійснення таких заходів як здійснення аналізу міжнародного та національного законодавства у досліджуваній сфері, а також розроблення та надання пропозицій щодо його удосконалення та недопущення дискримінаційних положень; розроблення законопроєкту щодо удосконалення законодавства у досліджуваній сфері; розроблення національного плану дій щодо покращення якості життя людей з деменцією [17].

Так, у 2025 році було прийнято закон України "Про систему охорони психічного здоров'я в Україні", який визначає організаційно-правові, соціально-економічні засади системи охорони психічного здоров'я в Україні; врегульовує суспільні відносини у досліджуваній сфері. Метою цього закону є формування сучасної, ефективної та зла-

годженої системи, відповідно до європейських норм та стандартів [18], а також забезпечення доступності та якості послуг; дотримання прав людей з психічними розладами та іншими проблемами, які мають відношення до психічного здоров'я; попередження виникнення психічних розладів; недопущення факторів, котрі здійснюють негативний вплив на психічне здоров'я; сприяння досягненню психологічного благополуччя та розвитку людини [7].

Вищевказаний нормативно-правовий акт визначає психічне здоров'я пріоритетом на майбутнє, а взаємопов'язані з ним питання мають бути впроваджені в усі сфери життя. Також документ встановлює повноваження органів публічної влади та взаємозв'язки між органами державної влади, зокрема центральними та місцевими з неурядовими організаціями. З метою здійснення координації послуг у досліджуваній сфері утворено постійно діючий колегіальний орган у сфері управління Кабінету Міністрів України — Національну комісію з питань психічного здоров'я [18].

## ВИСНОВКИ

Встановлено, що чинне законодавство у сфері охорони психічного здоров'я виконує системоутворюючу роль, а також формує та інтегрує комплексний механізм реалізації державної політики у сфері охорони ментального здоров'я, здійснюючи взаємозв'язки між правозахисними, медичними, соціальними та реабілітаційними механізмами в єдину модель регулювання.

Проведений аналіз нормативно-правового забезпечення реалізації державної політики у сфері охорони ментального здоров'я в контексті трансформаційних процесів у сфері охорони здоров'я, який сформовано на історичних методах дослідження та правовому підході, дозволяє нам виокремити власну періодизацію становлення нормативно-правового забезпечення реалізації державної політики у досліджуваній сфері за критеріями змісту державної політики у сфері охорони здоров'я, трансформаційних змін та формування основної моделі охорони ментального (психічного) здоров'я в Україні, починаючи з моменту проголошення її незалежності у 1991 році. Таким чином, можна визначити 5 ключових етапів формування та розвитку нормативно-правового забезпечення державної політики у сфері охорони ментального здоров'я населення України (І етап — 1991—1999 рр.; II етап — 2000—2010 рр.; III етап — 2011-2017 рр.; IV етап — 2018—2021 рр.; V етап — (2022-дотепер).

## Література:

1. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025—2027 роках: розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 р. № 34-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text> (дата звернення: 09.01.2026).
2. Пінчук І. Я. Спільнотні служби охорони психічного здоров'я — неминуча реальність України. *НейроNews: психоневрологія та нейропсихіатрія*. 2016. № 7(81). URL: <https://neuronews.com.ua/ua/archive/2016/7%2881%29/pages-5-9/spilnotni-sluzhbi-ohoroni-psihichnogo-zdorov-ya-neminucha-realnist-ukrayini#gsc.tab=0> (дата звернення: 29.01.2026).
3. Про психіатричну допомогу: закон України від 22 лютого 2000 року № 1489-III. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1489-14#Text> (дата звернення: 30.01.2026).

gov.ua/laws/show/1489-14#Text (дата звернення: 30.01.2026).

4. Про схвалення Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1018-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1018-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 29.01.2026).

5. Смолій Г. Психічне здоров'я та права людини. *НейроNews: психоневрологія та нейропсихіатрія*. 2023. № 10 (146). С. 5—7. <https://neuronews.com.ua/ua/archive/2023/10%28146%29/pages-5-7/psihične-zdorov-ya-ta-prava-lyudini#gsc.tab=0> (дата звернення: 22.02.2026).

6. Marissabell Skoric, Sandra Fabijanac Gagro. Mental Health Legislation Through History and Challenges in Implementing Article 14 of the Convention on the Rights of Persons with Disabilities. *Anali Pravnog fakulteta u Beogradu*. 2020. DOI:10.51204/Anali\_PFUB\_20403A. [https://www.researchgate.net/publication/347826741\\_Mental\\_Health\\_Legislation\\_Through\\_History\\_and\\_Challenges\\_in\\_Implementing\\_Article\\_14\\_of\\_the\\_Convention\\_on\\_the\\_Rights\\_of\\_Persons\\_with\\_Disabilities](https://www.researchgate.net/publication/347826741_Mental_Health_Legislation_Through_History_and_Challenges_in_Implementing_Article_14_of_the_Convention_on_the_Rights_of_Persons_with_Disabilities) (дата звернення: 22.02.2026).

7. Про систему охорони психічного здоров'я в Україні: закон України від 15 січня 2025 року № 4223-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4223-20#Text> (дата звернення: 29.01.2026).

8. Про систему громадського здоров'я: закон України від 6 вересня 2022 року № 2573-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20#Text> (дата звернення: 05.01.2026).

9. Сувало О. Б. Формування політики в сфері психічного здоров'я в Україні: нормативно-правові аспекти. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 4. <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/3481/3515> (дата звернення: 22.02.2026).

10. Концепція Державної цільової комплексної Програми розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на 2006—2010 роки: проект — громадське обговорення. Портал Health-ua.com. Видавничий Дім "Здоров'я України". 2006. <https://health-ua.com/article/18013-kontseptciya-derzhavno-tclove-kompleksno-programi-rozvitku-ohoroni-psihichnog> (дата звернення: 22.02.2026).

11. Про затвердження плану заходів на 2021—2023 роки з реалізації Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 6 жовтня 2021 р. № 1215-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1215-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 22.02.2026).

12. Про соціальні послуги: закон України від 17 січня 2019 року № 2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення: 30.01.2026).

13. Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні: закон України від 6 жовтня 2005 року № 2961-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2961-15#Text> (дата звернення: 22.02.2026).

14. Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я: закон України від 3 грудня 2020 року № 1053-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1053-20#Text> (дата звернення: 22.02.2026).

15. Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей: закон України від 20 грудня 1991 року № 2011-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12#Text> (дата звернення: 22.02.2026).

16. Про затвердження Порядку речового, медичного, психологічного та соціального забезпечення військовослужбовців з урахуванням потреб жінок і чоловіків: постанова Кабінету Міністрів України від 29 жовтня 2024 р. № 1234. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1234-2024-%D0%BF#n9> (дата звернення: 22.02.2026).

17. Про затвердження плану заходів на 2024—2026 роки з реалізації Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 червня 2024 р. № 572-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/572-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 22.02.2026).

18. Психологів та психотерапевтів в Україні сертифікуватимуть — ухвалено закон про систему охорони психічного здоров'я. Міністерство охорони здоров'я України. Урядовий портал. 2025. <https://www.kmu.gov.ua/news/psykholohiv-ta-psykhoterapevtiv-v-ukraini-sertyfikuvatymut-ukhvaleno-zakon-pro-systemu-okhorony-psykhichnoho-zdorovia> (дата звернення: 15.02.2026).

#### References:

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On approval of the Strategy for the development of agriculture and rural areas in Ukraine until 2030 and the operational action plan for its implementation in 2025—2027", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text> (Accessed 09.01.2026).

2. Pinchuk, I. Ya. (2016), "Community Mental Health Services — An Inevitable Reality in Ukraine", *NejroNews: psykhonevrolohiia ta nejropsykhiatriia*, vol. 7(81), available at: <https://neuronews.com.ua/ua/archive/2016/7%2881%29/pages-5-9/spilnotni-sluzhbi-okhoroni-psiichnogo-zdorov-ya-neminucha-realnist-ukrayini#gsc.tab=0> (Accessed 29.01.2026).

3. Verkhovna Rada of Ukraine (2000), The Law of Ukraine "About Psychiatric Care", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1489-14#Text> (Accessed 30.01.2026).

4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), Order "On the approval of the Concept for the Development of Mental Health Care in Ukraine for the period up to 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1018-2017-%D1%80#Text> (Accessed 29.01.2026).

5. Smolij, H. (2023), "Mental health and human rights", *NejroNews: psykhonevrolohiia ta nejropsykhiatriia*, vol. 10 (146), pp. 5—7, available at: <https://neuronews.com.ua/ua/archive/2023/10%28146%29/pages-5-7/psiichne-zdorov-ya-ta-prava-lyudini#gsc.tab=0> (Accessed 22.02.2026).

6. Skoric, M. and Gagro, S. F. (2020), "Mental Health Legislation Through History and Challenges in Implementing Article 14 of the Convention on the Rights of Persons with Disabilities", *Anali Pravnog fakulteta u Beogradu*, available at: [https://www.researchgate.net/publication/347826741\\_Mental\\_Health\\_Legislation\\_Through\\_History\\_and\\_Challenges\\_in\\_Implementing\\_Article\\_14\\_of\\_the\\_Convention\\_on\\_the\\_Rights\\_of\\_Persons\\_with\\_Disabilities](https://www.researchgate.net/publication/347826741_Mental_Health_Legislation_Through_History_and_Challenges_in_Implementing_Article_14_of_the_Convention_on_the_Rights_of_Persons_with_Disabilities) (Accessed 22.02.2026). DOI:10.51204/Anali\_PFUB\_20403A

7. Verkhovna Rada of Ukraine (2025), The Law of Ukraine "About the mental health care system in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4223-20#Text> (Accessed 29.01.2026).

8. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On the public health system", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20#Text> (Accessed 05.01.2026).

9. Suvalo, O. B. (2024), "Mental health policy formation in Ukraine: regulatory and legislative aspects", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 4, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/3481/3515> (Accessed 22.02.2026).

10. Health-ua.com (2006), "Concept of the State Targeted Comprehensive Program for the Development of Mental Health Care in Ukraine for 2006-2010: draft — public discussion", available at: <https://health-ua.com/article/18013-kontseptciya-derzhavno-tclovo-kompleksno-programi-rozvitku-okhoroni-psiichnog> (Accessed 22.02.2026).

11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), "On approval of the action plan for 2021-2023 to implement the Concept of mental health development in Ukraine until 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1215-2021-%D1%80#Text> (Accessed 22.02.2026).

12. Verkhovna Rada of Ukraine (2019), The Law of Ukraine "About social services", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (Accessed 30.01.2026).

13. Verkhovna Rada of Ukraine, (2005), Law of Ukraine "On the Rehabilitation of Persons with Disabilities in Ukraine", available at: (Accessed 22.02.2026).

14. Verkhovna Rada of Ukraine, (2020), Law of Ukraine "On Rehabilitation in Healthcare", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1053-20#Text> (Accessed 22.02.2026).

15. Verkhovna Rada of Ukraine (1991), The Law of Ukraine "On social and legal protection of servicemen and their family members", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12#Text> (Accessed 22.02.2026).

16. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On approval of the Procedure for material, medical, psychological and social support of military personnel taking into account the needs of women and men", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1234-2024-%D0%BF#n9> (Accessed 22.02.2026).

17. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On approval of the action plan for 2024—2026 for the implementation of the Concept for the development of mental health care in Ukraine for the period until 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/572-2024-%D1%80#Text> (Accessed 22.02.2026).

18. Government portal (2025), "Psychologists and psychotherapists in Ukraine will be certified — the law on the mental health care system has been adopted. Ministry of Health of Ukraine", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/psykholohiv-ta-psykhoterapevtiv-v-ukraini-sertyfikuvatymut-ukhvaleno-zakon-pro-systemu-okhorony-psykhichnoho-zdorovia> (Accessed 15.02.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 01. 03.26

Процеженовано / Revised: 06. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26



О. О. Корчинська,  
к. е. н., доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,  
Національний університет "Львівська політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0028-1853>  
І. І. Яремко,  
к. е. н., доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,  
Національний університет "Львівська політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9772-6817>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.344

## СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ ЯК ДРАЙВЕР СТРУКТУРНОЇ ТА КОНКУРЕНТНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

О. Korchynska,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Administrative  
and Financial Management, Lviv Polytechnic National University  
I. Yaremko,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Administrative  
and Financial Management, Lviv Polytechnic National University

SMART SPECIALIZATION AS A DRIVER OF STRUCTURAL AND COMPETITIVE  
TRANSFORMATION OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE CONTEXT  
OF DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION

**У статті досліджено роль смарт-спеціалізації як драйвера структурної та конкурентної трансформації територіальних громад в умовах децентралізації, євроінтеграційних процесів та сучасних соціально-економічних викликів. Обґрунтовано, що традиційні моделі локального розвитку, засновані переважно на екстенсивному використанні ресурсів та бюджетній підтримці, втрачають ефективність в умовах зростаючої конкуренції між територіями, обмеженості фінансових ресурсів та необхідності структурної перебудови економіки. Доведено, що смарт-спеціалізація виступає не лише інструментом стратегічного планування, а комплексним механізмом модернізації економічної структури громади на основі її унікальних конкурентних переваг, інноваційного потенціалу та міжсекторальної взаємодії.**

**Розкрито зміст структурної модернізації територіальних громад як процесу якісних змін у галузевій структурі локальної економіки, інституційній архітектурі управління та системі формування доданої вартості. Акцентовано увагу на тому, що впровадження підходу смарт-спеціалізації сприяє концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку, стимулює інноваційну активність суб'єктів господарювання та забезпечує формування конкурентної ідентичності громади.**

**Визначено, що ключовою умовою результативності смарт-спеціалізації є ефективне публічне управління, яке передбачає стратегічне лідерство органів місцевого самоврядування, партнерство з бізнесом та науково-освітнім середовищем, використання інструментів стратегічного планування та моніторингу. Обґрунтовано публічні механізми реалізації смарт-спеціалізації на рівні територіальної громади, зокрема інституційні, фінансові, організаційні та комунікаційні інструменти.**

**У результаті дослідження доведено, що смарт-спеціалізація виступає драйвером переходу від фрагментарного розвитку до системної структурної та конкурентної трансформації територіальних громад у контексті цифрової трансформації публічного управління, забезпечуючи підвищення їх економічної стійкості, інноваційної спроможності та адаптивності до цифрових викликів. Показано, що результативність цього процесу значною мірою залежить від рівня організаційно-інформаційного забезпечення управлінських рішень, інтеграції цифрових інструментів стратегічного планування та використання аналітичних даних у формуванні пріоритетів розвитку. Отримані результати можуть бути використані при формуванні стратегій розвитку територіальних громад та вдосконаленні механізмів публічного управління в умовах цифрової трансформації.**

**The article examines the role of smart specialization as a driver of structural and competitive transformation of territorial communities in the context of decentralization, European integration processes, and contemporary socio-economic challenges. It is substantiated that traditional models of local development, mainly based on the extensive use of resources and budgetary support, are losing their effectiveness under conditions of increasing competition between territories, limited financial resources, and the need for structural restructuring of the economy. It is proved that smart specialization acts not only as a strategic planning tool but also as a comprehensive mechanism for modernizing the economic structure of a community based on its unique competitive advantages, innovation potential, and intersectoral interaction.**

**The content of structural modernization of territorial communities is revealed as a process of qualitative changes in the sectoral structure of the local economy, the institutional architecture of governance, and the system of value creation. Particular attention is paid to the fact that the implementation of the smart specialization approach contributes to the concentration of resources in priority areas of development, stimulates the innovative activity of business entities, and ensures the formation of the competitive identity of the community.**

**It is determined that a key condition for the effectiveness of smart specialization is efficient public administration, which involves strategic leadership of local self-government bodies, partnership with business and the scientific and educational environment, as well as the use of strategic planning and monitoring tools. The public mechanisms for implementing smart specialization at the level of territorial communities are substantiated, including institutional, financial, organizational, and communication instruments.**

**The study proves that smart specialization acts as a driver of the transition from fragmented development to systemic structural and competitive transformation of territorial communities in the context of the digital transformation of public administration, ensuring the enhancement of their economic resilience, innovative capacity, and adaptability to digital challenges. It is shown that the effectiveness of this process largely depends on the level of organizational and information support for managerial decision-making, the integration of digital tools into strategic planning, and the use of analytical data in shaping development priorities. The obtained results can be used in the development of strategies for territorial community development and in improving public administration mechanisms under conditions of digital transformation.**

**Ключові слова:** смарт-спеціалізація; публічне управління, організаційно-інформаційне забезпечення, цифрова трансформація, стратегічне управління, цифрові інструменти управління.

**Key words:** smart specialization, public administration, organizational and information support, digital transformation, strategic management, digital governance tools.

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

Сучасний етап розвитку України характеризується глибокими структурними трансформаціями економіки, інституційними змінами в системі публічно-

го управління та активізацією процесів цифрової трансформації управлінських практик. Посилення ролі територіальних громад як базового рівня соціально-економічного розвитку відбувається в умовах децентралізації, євроінтеграції та післявоєнного відновлення, що актуалізує необхідність переходу від екстенсивної моделі функціонування до інно-

ваційно орієнтованої та конкурентоспроможної моделі розвитку.

В умовах зростаючої конкуренції між територіями за інвестиційні ресурси, людський капітал та інноваційні проекти постає проблема структурної модернізації локальних економік. Більшість територіальних громад продовжують функціонувати в межах традиційної галузевої структури, що не відповідає сучасним вимогам глобалізованої та цифровізованої економіки та обмежує їх здатність до формування стійких конкурентних переваг. Наявні стратегії розвитку часто мають декларативний характер, не спираються на належне організаційно-інформаційне забезпечення та не забезпечують системної трансформації економічної бази громади.

У цьому контексті особливої актуальності набуває концепція смарт-спеціалізації, яка передбачає концентрацію ресурсів на пріоритетних напрямках, що базуються на унікальних конкурентних перевагах території, розвитку інновацій, цифрових інструментів управління та міжсекторальній взаємодії. Водночас на рівні територіальних громад України механізми впровадження смарт-спеціалізації залишаються недостатньо інституціоналізованими, а організаційно-інформаційна складова прийняття управлінських рішень — фрагментарною.

Наукова проблема полягає у відсутності цілісного обґрунтування ролі смарт-спеціалізації як системного чинника структурної та конкурентної трансформації територіальних громад у контексті цифрової трансформації публічного управління, а також у недостатній розробленості організаційно-інформаційних механізмів її реалізації на локальному рівні. Практичне значення дослідження зумовлене необхідністю вдосконалення стратегій розвитку територіальних громад, підвищення їх інноваційної та цифрової спроможності, а також формування ефективної системи інформаційного забезпечення управлінських рішень.

Таким чином, актуалізується потреба в теоретичному обґрунтуванні та практичній інтерпретації смарт-спеціалізації як драйвера структурної та конкурентної трансформації територіальних громад у контексті цифрової трансформації публічного управління, що визначає доцільність і своєчасність даного дослідження.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика смарт-спеціалізації, інноваційного розвитку територій та структурної модернізації локальних економік активно досліджується як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі. В українському науковому просторі основна увага зосереджена на адаптації європейських підходів до регіональної політики та впровадженні інструментів інноваційного розвитку в умовах децентралізації.

Зокрема, у працях Бойка В. І. та Гаврилюк Т. В. [1] смарт-спеціалізація розглядається як дієвий інструмент регіонального розвитку, що забезпечує формування інноваційної моделі економіки через концентрацію ресурсів на стратегічно визначених напрямках. Автори наголошують на необхідності інтеграції цього підходу в систему стратегічного планування регіонального розвитку. У продовження зазначеної проблематики Мельник О. В. [2] акцентує увагу на бар'єрах реалізації регіональних інноваційних стратегій в Україні, серед яких

визначає недостатню координацію між суб'єктами розвитку, обмеженість фінансових ресурсів та низький рівень інституційної спроможності.

Коваль М. О. [3] підкреслює значення смарт-спеціалізації як основи формування регіональної інноваційної політики та підвищення конкурентоспроможності територій через розвиток кластерів і стимулювання інноваційної діяльності. У свою чергу, Московець І. В. [4] розглядає інноваційний розвиток територіальних громад крізь призму децентралізаційних процесів, обґрунтовуючи провідну роль органів місцевого самоврядування у створенні сприятливого інноваційного середовища.

Теоретико-методологічні засади формування інноваційних систем регіонів України ґрунтовно висвітлено в монографії Пилипенка С. І. [5], що створює наукову основу для аналізу структурної модернізації локальних економік. Питання стратегічного управління розвитком територіальних громад досліджує Єфіменко О. С. [6], яка обґрунтовує доцільність переходу до проактивної моделі управління, орієнтованої на інновації та довгострокове стратегічне бачення.

Виклики інноваційного розвитку громад у процесі децентралізації детально аналізує Гончарук Н. В. [7], визначаючи інституційну спроможність ключовою умовою реалізації стратегічних змін. У цьому контексті Шевченко Л. П. [8] підкреслює значення інтеграції інструментів стратегічного планування, моніторингу та партнерської взаємодії у системі публічного управління розвитком територій. Окремий напрям досліджень пов'язаний із проблематикою конкурентоспроможності територіальних громад, що розкрита у працях Завидної Т. І. та Пугач О. М. [9], де запропоновано підходи до оцінювання конкурентних позицій громад та механізми їх посилення.

Попри значний науковий доробок, питання розгляду смарт-спеціалізації як системного драйвера структурної та конкурентної трансформації територіальних громад у контексті цифрової трансформації публічного управління залишається недостатньо комплексно опрацьованим, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

Стратегія розвитку місцевого самоврядування в Україні на період до 2025 року [10], у якій закріплено пріоритети інноваційного розвитку, підвищення інституційної спроможності та конкурентоспроможності територій. Зазначений документ формує загальні орієнтири модернізації системи публічного управління та створює передумови для впровадження сучасних підходів до стратегічного розвитку територіальних громад, зокрема інструментів смарт-спеціалізації.

Водночас, незважаючи на наявність значного наукового доробку та нормативного підґрунтя, у сучасних дослідженнях недостатньо комплексно розкрито смарт-спеціалізацію саме як системний драйвер структурної та конкурентної трансформації територіальних громад у контексті цифрової трансформації публічного управління. Потребує подальшого теоретичного осмислення механізм інтеграції організаційно-інформаційного забезпечення управлінських рішень із підходом смарт-спеціалізації на локальному рівні, а також визначення їхнього комплексного впливу на модернізацію економічної структури громади. Саме це зумовлює наукову актуальність і практичну значущість даного дослідження.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є теоретичне обґрунтування смарт-спеціалізації як драйвера структурної та конкурентної трансформації територіальних громад у контексті цифрової трансформації публічного управління, а також визначення ролі організаційно-інформаційного забезпечення у реалізації механізмів публічного управління розвитком територіальних громад.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Сучасний етап розвитку територіальних громад України характеризується необхідністю глибокої структурної модернізації локальних економік, підвищення їх конкурентоспроможності та інституційної спроможності. В умовах інтеграції до європейського економічного простору та посилення міжтериторіальної конкуренції громади змушені переходити від традиційної ресурсно-орієнтованої моделі розвитку до моделі, заснованої на інноваціях, підприємницькій активності та стратегічній концентрації ресурсів.

Структурна модернізація територіальних громад передбачає якісні зміни у галузевій структурі локальної економіки, диверсифікацію видів діяльності, розвиток високотехнологічних та знаннєво-орієнтованих секторів, а також формування нових ланцюгів створення доданої вартості. У науковій літературі цей процес розглядається як оновлення економічної системи шляхом переходу до більш технологічно складних та інноваційно орієнтованих видів діяльності, що забезпечують підвищення продуктивності та конкурентоспроможності території [5]. В умовах децентралізації особливої ваги набуває роль органів місцевого самоврядування як суб'єктів стратегічного управління розвитком територій [6].

Водночас реалізація структурних змін неможлива без впровадження сучасних інструментів стратегічного управління, серед яких ключове місце займає концепція смарт-спеціалізації, що базується на ідентифікації унікальних конкурентних переваг території та концентрації ресурсів на перспективних напрямках розвитку.

Важливою складовою цього підходу є процес підприємницького відкриття, який забезпечує взаємодію органів місцевого самоврядування, бізнесу, науково-освітнього середовища та громадськості у визначенні стратегічних пріоритетів розвитку. Як зазначає Московець І. В. [4], формування інноваційного середовища на рівні територіальних громад потребує координації між владою, бізнесом та освітньо-науковими інституціями, що створює передумови для розвитку локальних інноваційних екосистем.

На відміну від традиційних програм підтримки окремих галузей, смарт-спеціалізація орієнтується не лише на наявні ресурси, а й на здатність території генерувати нові знання, формувати інноваційні екосистеми та створювати довгострокові конкурентні переваги. Саме тому вона розглядається не лише як інструмент стратегічного планування, а як системний драйвер структурної та конкурентної трансформації територіальних громад [1; 3].

Одним із ключових інструментів реалізації підходу смарт-спеціалізації виступає процес підприємницького відкриття, який забезпечує залучення широкого кола стейкхолдерів до формування стратегічних пріоритетів розвитку. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики неефективного розподілу ресурсів та підвищити результативність інноваційної політики [2].

З позицій публічного управління смарт-спеціалізація виступає механізмом інтеграції стратегічного планування, інституційної координації та інструментів підтримки інноваційного розвитку.

Таким чином, розвиток територіальних громад у парадигмі смарт-спеціалізації може розглядатися як процес переходу від фрагментарного, галузево-орієнтованого розвитку до комплексної моделі, що поєднує інноваційність, спеціалізацію та стратегічну концентрацію ресурсів. Така трансформація сприяє формуванню конкурентної ідентичності громади, підвищенню її інвестиційної привабливості та інтеграції у національні й міжнародні економічні мережі [9; 10].

Реалізація смарт-спеціалізації на рівні територіальних громад потребує формування цілісної системи публічних механізмів, здатних забезпечити структурну та конкурентну трансформацію локальної економіки. У сучасних умовах децентралізації та посилення ролі громад як самостійних суб'єктів розвитку ефективність смарт-спеціалізації безпосередньо залежить від інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, якості стратегічного планування та рівня міжсекторальної взаємодії [6; 8].

Смарт-спеціалізація не може бути зведена лише до визначення пріоритетних напрямів розвитку, вона передбачає формування відповідної організаційної архітектури управління, що включає координаційні платформи, робочі групи, партнерські мережі, а також механізми залучення бізнесу й науково-освітнього середовища до процесу підприємницького відкриття. Як зазначають дослідники [1; 2], відсутність належної інституційної координації значно знижує ефективність реалізації інноваційних стратегій та призводить до фрагментарності розвитку.

Водночас важливим аспектом виступає інтеграція підходу смарт-спеціалізації у стратегічні документи територіальних громад. Йдеться не лише про формальне включення відповідних положень до стратегій розвитку, а про системну концентрацію ресурсів на визначених напрямках, що мають потенціал формування довгострокових конкурентних переваг [3]. У цьому контексті стратегічна узгодженість локальних документів із національними пріоритетами розвитку місцевого самоврядування [10] створює основу для забезпечення структурної модернізації економіки громади.

Фінансово-економічна складова реалізації смарт-спеціалізації передбачає використання інструментів підтримки інноваційної діяльності, стимулювання кластерних ініціатив, залучення грантових ресурсів та механізмів державно-приватного партнерства. Оновлення економічної структури регіонів потребує спрямованого інвестування у перспективні сектори, здатні генерувати

високу додану вартість [5]. При цьому конкурентоспроможність територіальних громад значною мірою визначається ефективністю використання наявних фінансових ресурсів та здатністю залучати зовнішні інвестиції [9].

Не менш вагомим чинником виступає розвиток горизонтальних зв'язків і партнерських мереж, що забезпечують інтеграцію інтересів влади, бізнесу та громадянського суспільства. Формування відкритих комунікаційних платформ підвищує довіру між суб'єктами розвитку та сприяє формуванню спільної відповідальності за стратегічні результати [8]. Саме через таку взаємодію смарт-спеціалізація перетворюється на системний механізм структурної перебудови, а не на формальний елемент стратегічних документів.

З метою систематизації зазначених механізмів доцільно представити їх у вигляді узагальненої структурної моделі (табл. 1), яка відображає взаємозв'язок інституційних, стратегічних, фінансово-економічних та організаційно-комунікаційних складових реалізації смарт-спеціалізації на рівні територіальної громади.

Запропонована систематизація дозволяє розглядати смарт-спеціалізацію як інтегровану управлінську конструкцію, в межах якої поєднуються стратегічне бачення розвитку, ресурсна концентрація та партнерська взаємодія. Узгоджене застосування зазначених механізмів створює передумови для переходу від інерційної моделі функціонування громади до моделі структурної та конкурентної трансформації, орієнтованої на інновації, спеціалізацію та формування унікальної економічної ідентичності.

Подальше теоретичне осмислення ролі смарт-спеціалізації у процесах структурної та конкурентної трансформації територіальних громад потребує формування узагальненої логічної моделі, яка б відображала причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими механізмами, структурними змінами та результатами розвитку. З огляду на це доцільно представити авторське бачення трансформаційного процесу у вигляді концептуальної моделі (рис. 1).

Запропонована модель відображає поетапну логіку трансформації територіальної громади. Вихідні передумови формують базу для визначення пріоритетів розвитку, проте саме смарт-спеціалізація виступає системоутворюючим управлінським інструментом, який забезпечує стратегічну концентрацію ресурсів та координацію суб'єктів розвитку. Через систему публічних механізмів відбувається вплив на економічну структуру громади, що проявляється у диверсифікації господарської діяльності, формуванні інноваційних кластерів та інтеграції у ширші економічні мережі.

**Таблиця 1. Система публічних механізмів реалізації смарт-спеціалізації територіальних громад**

| Група механізмів            | Зміст                                                                                           | Очікуваний результат                  |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Інституційні                | Створення координаційних платформ, робочих груп, агенцій розвитку                               | Підвищення управлінської спроможності |
| Стратегічні                 | Інтеграція смарт-спеціалізації у стратегії розвитку громади                                     | Концентрація ресурсів на пріоритетах  |
| Фінансово-економічні        | Грантові програми, державно-приватне партнерство, підтримка кластерних та інноваційних проєктів | Структурна модернізація економіки     |
| Організаційно-комунікаційні | Партнерство, підприємницьке відкриття, залучення стейкхолдерів                                  | Формування конкурентної ідентичності  |

Джерело: авторська розробка.

Таким чином, смарт-спеціалізація трансформується з інструменту стратегічного планування у драйвер структурних змін, результатом яких є конкурентна трансформація територіальної громади. Це відповідає положенням сучасних досліджень щодо необхідності поєднання інституційної спроможності, інноваційної активності та стратегічного управління для забезпечення сталого розвитку територій [1; 5; 9].

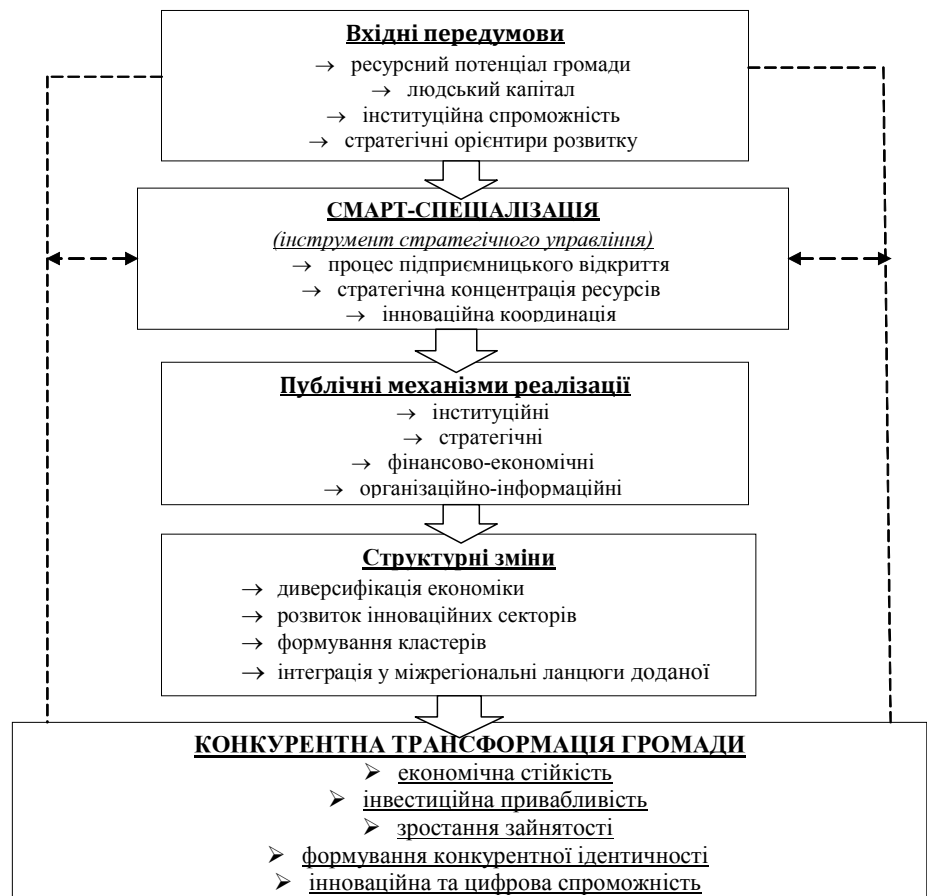


**Рис. 1. Логічна модель трансформації територіальної громади на засадах смарт-спеціалізації**

Джерело: авторська розробка.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволяє дійти висновку, що в умовах децентралізації, євроінтеграційних процесів та структурних викликів соціально-економічного розвитку смарт-спеціалізація набуває значення системного інструменту модернізації територіальних громад. На відміну від традиційних підходів до регіональної політики, орієнтованих переважно на підтримку окремих галузей або вирішення поточних соціально-економічних проблем, смарт-спеціалізація забезпечує стратегічну концентрацію ресурсів на тих напрямках діяльності, які формують довгострокові конкурентні переваги території та сприяють її інтеграції у ширші економічні мережі.

Обґрунтовано, що структурна модернізація громади полягає не лише у диверсифікації економічної діяльності, а у глибокій трансформації її галузевої структури, інституційної архітектури та механізмів створення доданої вартості. У цьому контексті смарт-спеціалізація виступає драйвером переходу від інерційної моделі розвитку до інноваційно орієнтованої, конкурентоспроможної моделі, заснованої на підприємницькому відкритті, партнерській взаємодії та стратегічній узгодженості управлінських рішень. Її драйверна роль проявляється у здатності ініціювати системні якісні зміни в економічній структурі громади, активізувати внутрішній розвитковий потенціал, переорієнтовувати локальну економіку на більш продуктивні та інноваційні види діяльності та формувати нові ланцюги доданої вартості.

Запропонована модель трансформації територіальної громади дозволяє систематизувати взаємозв'язки між вихідними ресурсними передумовами, управлінськими інструментами та структурними змінами, що в підсумку формують конкурентну ідентичність громади та підвищують її економічну стійкість. Отже, смарт-спеціалізація постає як системоутворюючий імпульс модернізації, що поєднує стратегічне бачення розвитку, інституційну координацію та економічну трансформацію у цілісну модель конкурентного розвитку територіальних громад, визначаючи її ключову роль у формуванні нової парадигми локального розвитку України.

### Література:

1. Бойко В. І., Гаврилюк Т. В. Смарт-спеціалізація як інструмент регіонального розвитку: теоретичні та емпіричні аспекти. *Економіка України*. 2021. № 3. С. 5—23.
2. Мельник О. В. Регіональні інноваційні стратегії: проблеми впровадження смарт-спеціалізації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка. 2020. Вип. 27. С. 45—54.
3. Коваль М. О. Смарт-спеціалізація як основа розвитку регіональної інноваційної політики. *Вісник Львівського університету*. Серія економічна. 2019. Вип. 59. С. 108—115.
4. Московець І. В. Інноваційна політика в умовах децентралізації: потенціал територіальних громад. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 6. С. 98—107.
5. Пилипенко С. І. Розвиток інноваційних систем регіонів України: теорія та практика: монографія. Київ: ННЦ "Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України", 2018. 312 с.

6. Єфіменко О. С. Стратегічне управління розвитком територіальних громад: теорія і практика: монографія. Харків: Видавництво, 2022. 276 с.

7. Гончарук Н. В. Децентралізація та розвиток територіальних громад: виклики інноваційного розвитку. *Проблеми територіального розвитку*. 2020. Вип. 14. С. 56—66.

8. Шевченко Л. П. Публічне управління інноваційним розвитком території. *Економіка. Менеджмент. Право*. 2019. № 4 (22). С. 33—41.

9. Завидна Т. І., Пугач О. М. Конкурентоспроможність територіальних громад: підходи до оцінювання та механізми підвищення. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. Серія: Економіка. 2021. Вип. 36. С. 87—96.

10. Стратегія розвитку місцевого самоврядування в Україні на період до 2025 року. Київ: Міністерство розвитку громад та територій України, 2019. 48 с.

### References:

1. Boiko, V. I., & Havryliuk, T. V. (2021), "Smart specialization as a tool for regional development: theoretical and empirical aspects", *Economika Ukrainy*, vol. (3), pp. 5—23.
2. Melnyk, O. V. (2020), "Regional innovation strategies: problems of implementing smart specialization", *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. Serii: Ekonomika, vol. (27), pp. 45—54.
3. Koval, M. O. (2019), "Smart specialization as a basis for the development of regional innovation policy", *Visnyk Lvivskoho universytetu*. Serii ekonomichna, vol. (59), pp. 108—115.
4. Moskovets, I. V. (2021), "Innovation policy in the context of decentralization: the potential of territorial communities", *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. (6), pp. 98—107.
5. Pylypenko, S. I. (2018), *Rozvytok innovatsiynykh system rehioniv Ukrainy: teoriia ta praktyka* [Development of innovation systems of regions of Ukraine: theory and practice], *Instytut rehionalnykh doslidzhen im. M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy*, Kyiv, Ukraine.
6. Yefimenko, O. S. (2022), *Stratehichne upravlinnia rozvytkom terytorialnykh hromad: teoriia i praktyka* [Strategic management of development of territorial communities: theory and practice], *Kharkiv, Ukraine*.
7. Honcharuk, N. V. (2020), "Decentralization and development of territorial communities: challenges of innovative development", *Problemy terytorialnoho rozvytku*, vol. (14), pp. 56—66.
8. Shevchenko, L. P. (2019), "Public management of innovative development of the territory", *Ekonomika. Menedzhment. Pravo*, vol. 4 (22), pp. 33—41.
9. Zavyidna, T. I., & Puhach, O. M. (2021), "Competitiveness of territorial communities: approaches to assessment and mechanisms for improvement", *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina*. Serii: Ekonomika, vol. (36), pp. 87—96.
10. Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine (2019), *Stratehiia rozvytku mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini na period do 2025 roku* [Strategy for the development of local self-government in Ukraine for the period until 2025], *Kyiv, Ukraine*.

Отримано редакцією журналу / Received: 06. 03.26

Процеженовано / Revised: 12. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

*Д. В. Костенко,*

*к. держ. упр, доцент кафедри публічного управління та публічної служби,*

*Академія праці, соціальних відносин і туризму*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-5986-0664>*

*А. В. Іванов,*

*доктор філософії з публічного управління та адміністрування, доцент кафедри публічного управління та публічної служби, Академія праці, соціальних відносин і туризму*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8380-691X>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.350

# АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

D. Kostenko,

PhD in Public Administration,

Associate Professor of the Department of Public Administration

and Public Service, Academy of Labour, Social Relations and Tourism

A. Ivanov,

Doctor of Philosophy in Public Administration and Management, Associate Professor of the Department

of Public Administration and Public Service, Academy of Labour, Social Relations and Tourism

## CRISIS MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS OF MARTIAL LAW IN UKRAINE

**Стаття присвячена аналізу особливостей антикризового управління в сучасних умовах воєнного стану в Україні. Державне антикризове управління відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності економіки, захисту населення та бізнесу від несприятливого впливу кризових факторів, а також у стимулюванні сталого розвитку економіки. На даний час антикризове управління вважається важливим засобом для пом'якшення негативних наслідків економічних потрясінь. У світі було декілька значних криз. І усвідомлення того, яким чином країни повинні реагувати на них, відіграє вирішальну роль у процесі зменшення шкоди та оперативному відновленню. Відтак дослідження особливостей антикризового управління в сучасних умовах воєнного стану має вагоме значення для впровадження ефективної політики, розуміння сучасного стану розвитку держави та підготовки до майбутніх змін, оскільки сприяє створенню ефективних програм управління кризовими ситуаціями, пристосуванню до нестабільних перспектив та підтримці довгострокового розвитку.**

**Визначено, що антикризове управління в умовах воєнного стану виступає комплексом особливих управлінських дій та методів, покликаних прогнозувати, запобігати, мінімізувати та подолати негативні наслідки кризових явищ, обумовлених воєнними діями, з метою забезпечення економічної стабільності, життєздатності та досягнення стратегічних цілей суб'єкта управління (держави, регіону, підприємства тощо). Воно охоплює процес розробки антикризових програм та стратегій, що сприяють протистоянню зовнішнім змінам, забезпеченню ефективності та гнучкості системи безпеки, а також виведення об'єкта управління з кризової ситуації. Встановлено, що використання комплексного підходу до державного антикризового управління в сучасних умовах воєнного стану дозволить вирішити назрілі проблеми та завдання державно-**

го регулювання в особливий період шляхом розробки нормативно-правового забезпечення антикризових заходів, а також створення методичної бази розвитку інноваційних антикризових засобів та механізмів. З'ясовано, що антикризове управління в умовах воєнного стану є надзвичайно важливим засобом в процесі забезпечення сталого розвитку держави та її економіки в умовах екстремальних викликів.

*The article is devoted to the analysis of the features of anti-crisis management in the modern conditions of martial law in Ukraine. State anti-crisis management plays an important role in ensuring economic stability, protecting the population and business from the adverse effects of crisis factors, as well as in stimulating sustainable economic development. Currently, anti-crisis management is considered an important means of mitigating the negative consequences of economic shocks. There have been several significant crises in the world. And the awareness of how countries should respond to them plays a crucial role in the process of damage reduction and prompt recovery. Therefore, the study of the features of anti-crisis management in modern conditions of martial law is of great importance for the implementation of effective policy, understanding the current state of development of the state and preparation for future changes, as it contributes to the creation of effective programs for managing crisis situations, adapting to unstable prospects and supporting long-term development.*

*It is determined that anti-crisis management in conditions of martial law is a set of special management actions and methods designed to predict, prevent, minimize and overcome the negative consequences of crisis phenomena caused by military actions, in order to ensure economic stability, viability and achievement of strategic goals of the subject of management (state, region, enterprise, etc.). It covers the process of developing anti-crisis programs and strategies that contribute to countering external changes, ensuring the efficiency and flexibility of the security system, as well as removing the management object from a crisis situation. It has been established that the use of a comprehensive approach to state anti-crisis management in modern conditions of martial law will allow solving the pressing problems and tasks of state regulation in a special period by developing regulatory and legal support for anti-crisis measures, as well as creating a methodological base for the development of innovative anti-crisis tools and mechanisms. It has been found that anti-crisis management in martial law is an extremely important tool in the process of ensuring the sustainable development of the state and its economy in conditions of extreme challenges.*

*Ключові слова: державне управління, криза, антикризове управління, війна, антикризове управління в умовах воєнного стану.*

*Key words: state management, crisis, anti-crisis management, war, anti-crisis management in martial law.*

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

Україна потрапила у скрутне становище, пов'язане із дією воєнно-політичних та економічних кризових явищ. Передусім на це вплинуло повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію нашої держави, що підсилило відповідальність та поставило чимало антикризових завдань державним та місцевим органам влади в контексті збереження територіальної цілісності та захисту національних інтересів. Державні інституції в сучасних умовах воєнного стану виступають в ролі головного координатора роботи правових, економічних та організаційно-управлінських інститутів, які діють на всіх рівнях державного управління. Держава

повинна нести повну відповідальність та більшість видатків за реалізацію антикризових заходів, посилити державне втручання в економіку задля виконання соціально важливих завдань.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дана проблематика висвітлювалася такими ученими С. Бичков, В. Будзінський, В. Захарченко, А. Ільїна, М. Іжа, В. Король, І. Кривов'язюк, Л. Курносенко, Н. Лікарчук, О. Ляшевська, Ю. Морозюк, М. Нинюк, І. Поворознюк, О. Пономаренко, Л. Стефанишин, Н. Ткаленко, І. Топалова та іншими. Визнаючи заслуги вище наведених науковців та їхнім напрацюванням в сфері антикризового управління, варто зазначити, що їхні дослідження є здебільшого глобальними в контексті мирно-



го часу. Тому на даний час існує потреба у ґрунтовному дослідженні антикризового управління саме в умовах воєнного стану, що сприятиме подальшій розробці ефективних антикризових заходів, зокрема в контексті післявоєнного відновлення.

### ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є розкриття антикризового управління в сучасних умовах воєнного стану в Україні.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Антикризове управління в сучасних умовах воєнного стану в Україні потребує використання своєрідного підходу, який пристосований до надзвичайних умов, яким притаманна велика невизначеність та динамічність змін. Збройна агресія завжди пов'язана з небезпекою для бізнесу, оскільки перестають діяти сталі норми мирного часу. Антикризове управління вважається невід'ємним елементом управлінських процесів, оскільки супроводжує виконання будь-якого проекту. Варто зазначити, що його роль особливо посилюється при затяжних глобальних кризах, наприклад при воєнних конфліктах. Військові дії створюють великі деструктивні небезпеки для розвитку держави. Це обумовлює безперервну появу непередбачуваних ризиків навіть у межах старанно спланованих проектів. Антикризове управління в сучасних умовах воєнного стану в Україні складає цілісний комплекс стратегічно-тактичних заходів, які передбачають оперативне реагування на кризові явища, забезпечення ефективного розвитку держави та збереження її потенціалу. При цьому, управлінські рішення опираються на гнучкі та адаптивні засади, що відіграє критично важливу роль зважаючи на підвищену динамічність змін та зовнішньої невизначеності, зумовлених воєнними діями.

Як вважає А. Ільїна, "кризові явища в економіці, які відбувалися у світі протягом останніх років, підкреслили необхідність ефективного регулювання економічних процесів, особливо в тих галузях, що відзначаються високим рівнем ризику та невизначеності. Науковці вважають, що країни з високим рівнем розвитку активно залучаються до протидії кризовим явищам шляхом застосування відповідних методів антикризового управління. У визначенні антикризового управління ряд авторів розглядають його як складну діяльність, що включає прогнозування кризових ситуацій, аналіз їх симптомів, визначення методів для зменшення негативних наслідків і використання факторів кризової ситуації для забезпечення подальшого розвитку. При цьому вказують на те, що антикризове управління може розглядатися як комплексний, багатоплановий процес, який включає систему заходів, таких як діагностика (моніторинг, аналіз, оцінювання, контроль), планування (прогнозування, розроблення сценаріїв, моделювання, програмування) і нейтралізація (прийняття управлінських рішень; реалізація стратегій, проектів, планів профілактичних та надзвичайних заходів, включаючи мобілізацію ресурсів), спрямовані на подолання самої кризової ситуації, а також її причин та симптомів на всіх рівнях економіки" [1].

Антикризове управління — це "процес, який базується на логічності та несуперечності дій, прийомів, методів формування та здійснення впливу на керований об'єкт. Крім того, це процес, що має природний закономірний зміст, який визначається управлінською суттю: цілепокладанням; оцінкою ситуації; встановленням головних проблем; прийняттям та реалізацією управлінських рішень. У рамках фронтального змісту процесу антикризового управління можливі різноманітні модифікації формування впливу, які відображають особливості суб'єкта та об'єкта управління, реальні обставини, досвід та компетенцію менеджера (керівника) та управлінського персоналу, а також інші характеристики практичних умов управлінської діяльності. Процес управління свідомо вибудовується відповідно до: критеріїв доцільності та конструктивності; ощадливості часу; споживання ресурсів та максимальної їх ефективності. Це і становить технологію (інструментарій) антикризового управління, яка полягає в селекції, виробленні, прийнятті та реалізації певної послідовності, комбінації/маневруванні (ми не говоримо про маніпуляції) операціями під час розроблення управлінських рішень" [2].

І. Поворознюк та В. Будзінський вважають, що криза — це серйозна подія з потенційно негативним результатом, що впливає на організацію, підприємство або галузь, а також на суспільство, продукти, послуги чи гарне ім'я. Натомість антикризове управління є "системою управлінських заходів, спрямованих на діагностику, попередження, подолання та нейтралізацію кризових явищ, причин їх появи на всіх рівнях економіки. При цьому необхідно враховувати, що при антикризовому управлінні повинні застосовуватися найважливіші напрямки роботи підприємства — стратегічне, тактичне планування, фінансовий аналіз" [3].

На думку І.В. Кривов'язюк, антикризове управління — це "постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ шляхом комплексної чи часткової діагностики стану підприємства з метою розробки заходів щодо максимального використання отриманих в результаті діагностування його сильних сторін і можливостей для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення подальшого функціонування та розвитку за умов використання агресивної поведінки по відношенню до конкурентів. Головним завданням антикризового управління найчастіше виділяють розробку та запровадження найменш ризикових управлінських рішень, які дозволили б досягнути поставленої цілі і результату з мінімумом додаткових засобів і при мінімальних негативних наслідках. Тоді як головним завданням антикризового управління в умовах наростаючої кризи є навчитись не протидіяти кризовим явищам, а використовувати їх для свого ж блага" [4].

Цікавою є думка В. Захарченка та І. Топалової, які вважають, що "антикризове управління уявляє собою сукупність заходів щодо попередження або недопущення кризових явищ в економічних системах, які здійснюються органами державної влади та господарюючими суб'єктами. У цьому зв'язку слід виділити два економічних поняття: (1) антикризове управління на макрорівні; (2) антикризове управління на мікрорівні. Антикризове управління на макрорівні — це державне регулювання,

яке направлено на захист суб'єктів господарювання від кризових явищ та недопущення банкрутства, а також ліквідацію у випадках нездатності їх подальшого існування у ринковому просторі за допомогою організаційно-економічних та нормативно-правових механізмів. Організаційно-економічне забезпечення антикризового управління на макрорівні має на увазі проведення відповідної економічної політики (податкової, бюджетної, промислової, фінансово-інвестиційної) та реалізацію адміністративного, методичного, інформаційного, кадрового обслуговування антикризових процесів" [5].

Отже, беручи до уваги вище наведене, можна навести власне бачення сутності поняття "антикризове управління". Так, на нашу думку під антикризовим управлінням слід вважати комплексну управлінську діяльність, що має на меті забезпечення переходу економіки з її невизначеного стану у збалансований, стабільний стан. Головна особливість антикризового управління полягає у надзвичайно великій невизначеності не лише внутрішнього, але й зовнішнього середовища. Тому, можна переконано говорити, що антикризове державне управління покликане забезпечити сталий розвиток не лише країни, але й її регіонів та передбачає узгодженість соціально-економічного, екологічного, інституціонального елементів.

В сучасних умовах воєнного стану вдале антикризове управління передбачає "детальний аналіз дій та реакцій державних органів на загрози безпеці. Наявність якісного стратегічного планування, взаємодія заходів та оперативність реакції на зміни на передовій є важливими аспектами. Ключовим фактором ефективного кризового управління є система комунікації. Умови війни нерідко потребують тісної співпраці між цивільним та військовим керівництвом. Розуміння ролі та відповідальностей кожного сектору є головним для ефективного проведення операцій та забезпечення безпеки громадян" [6]. Суттєвою ознакою антикризового управління в умовах війни є "його багатокомпонентність і гнучкість: механізм має охоплювати системи раннього попередження, моделі стрес-тестування, сценарне планування, інструменти управління ризиками та розробку альтернативних стратегій розвитку. Кожен етап кризового менеджменту повинен передбачати оперативний моніторинг змін зовнішнього середовища, своєчасне виявлення загроз і можливостей, а також коригування дій відповідно до динаміки розвитку подій" [7].

Моніторинг макроекономічної динаміки в сучасних умовах воєнного стану в Україні засвідчив негативну динаміку соціально-економічних процесів, що дає можливість визначити головні причини їх активізації та відповідні напрями подолання наслідків кризових явищ. На даний час, неконтрольована інфляція спровокувала структурний дисбаланс політичної та економічної сфери, активізувала фінансові кризові процеси, а також повну залежність держави від зовнішніх ресурсів. Несприятливі макроекономічні процеси та повномасштабна війна посилюють кризу роботи мікроб'єктів та місцевих ринків. В райони ведення бойових дій потрапив великий металургійний бізнес, який формував левову частку в структурі бюджетних надходжень. Крім цього, особливої шкоди зазнала енергетична та житлово-комунальна галузі, рівень рентабельності яких практично

цих галузей практично зведений нанівець, а заборгованість за спожиті ресурси перевищила допустимі межі. Водночас у вкрай важких обставинах перебуває і сільськогосподарська сфера, де значно збільшилися витрати через зростання цін на ресурси, недодержання санітарних стандартів внаслідок воєнних дій.

Отже, використання комплексного підходу до державного антикризового управління в сучасних умовах воєнного стану дозволить вирішити назрілі проблеми та завдання державного регулювання в особливий період шляхом розробки нормативно-правового забезпечення антикризових заходів, а також створення методичної бази розвитку інноваційних антикризових засобів та механізмів. Шляхом формування якісних та ефективних засобів та механізмів антикризового управління держава має підтримувати економічну активність, політику та інститути громадянського суспільства. Сучасні умови вимагають перегляду головних засобів бюджетно-податкового управління, особливо щодо усунення недоліків у процесі формування бюджетних доходів та витрат, причин появи їх недостач, шляхів розробки та виконання антикризових програм в контексті пошуку нових джерел прибутку та фінансування найважливіших напрямів економіки.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, антикризове управління в умовах воєнного стану виступає комплексом особливих управлінських дій та методів, покликаних прогнозувати, запобігати, мінімізувати та подолати негативні наслідки кризових явищ, обумовлених воєнними діями, з метою забезпечення економічної стабільності, життєздатності та досягнення стратегічних цілей суб'єкта управління (держави, регіону, підприємства тощо). Воно охоплює процес розробки антикризових програм та стратегій, що сприяють протистоянню зовнішнім змінам, забезпеченню ефективності та гнучкості системи безпеки, а також виведення об'єкта управління з кризової ситуації.

Ключовими аспектами антикризового управління в умовах воєнного стану є:

1. Прогнозування та протидія (передбачення ймовірних кризових ситуацій та розробка заходів, спрямованих на їх упередження або мінімізацію).
2. Системність (використання комплексу заходів, покликаних подолати кризовий стан на всіх рівнях: від національної економіки до окремого суб'єкта господарювання).
3. Гнучкість та пристосування (оперативне реагування на зміни в невизначених умовах, пов'язаних з військовими діями).
4. Ефективність (забезпечення сталого розвитку та зміцнення економічної життєздатності об'єкта управління).
5. Державне регулювання (цілеспрямована дія органів державного управління на упередження та мінімізацію шкоди від кризових явищ).
6. Корпоративний рівень (структурування заходів, покликаних вивести суб'єкта господарювання з кризової ситуації та досягти його цілей).

В умовах воєнного стану заходами антикризового управління слід вважати: військово-економічні (мобілізація ресурсів, переорієнтація економіки на воєнні по-

треби, забезпечення обороноздатності), фінансово-економічні (заходи стосовно цінової стабілізації, підтримки платоспроможності, контролю за фінансовими потоками), операційні (пристосування бізнес-процесів, оптимізація логістичних ланцюгів, забезпечення безперервності критично важливих виробництв) та соціально-психологічні (підтримка психологічного клімату, забезпечення соціального захисту населення, комунікаційна політика). Тому, можна стверджувати, антикризове управління в умовах воєнного стану є надзвичайно важливим засобом в процесі забезпечення сталого розвитку держави та її економіки в умовах екстремальних викликів.

## Література:

1. Ільїна А. Г. Антикризовий менеджмент у публічній сфері. URL: <https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/11884/1/anti-crisis%20management%2014.pdf>
2. Лікарчук Н.В. Кризи в системі державного управління: причини виникнення та шляхи врегулювання. Право та державне управління. 2020. № 4. С. 256—261. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.4.36>
3. Поворознюк І., Будзінський В. Формування програм антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності під час криз. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-80>
4. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Кондор, 2020. 396 с.
5. Захарченко, В. І., and І. А. Топалова. Розвиток антикризового механізму управління регіоном в умовах функціонування БЕЗ. URL: [https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy\\_men/2023/SM\\_2023.pdf#page=60](https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2023/SM_2023.pdf#page=60).
6. Пономаренко О.С., Морозюк Ю.В., Нинюк М.А. Вплив воєнних дій на ефективність державного управління в Україні. Академічні візії. 2024. Випуск 32. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12068517>
7. Король В. С., Стефанишин Л. С. Антикризове управління в умовах війни: цілі і завдання, стратегічні альтернативи та вектори. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2025. Випуск 44. С. 338—346. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15403109>

## References:

1. Ilna, A.H. (2024), "Anti-crisis management in the public sphere", Available at: <https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/11884/1/anti-crisis%20management%2014.pdf> (Accessed 25 Feb 2026).
2. Likarchuk, N.V. (2020), "Crises in the public administration system: causes and ways of regulation", Pravo ta derzhavne upravlinnia, vol. 4, pp. 256—261. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.4.36>.
3. Povorozniuk, I., & Budzinskyi, V. (2023), "Formation of anti-crisis management programs at hospitality industry enterprises during crises", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-80>.
4. Kryvoviazuk, I.V. (2020), Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of the enterprise], Kondor, Kyiv, Ukraine.

5. Zakharchenko, V.I., & Topalova I.A. (2023), "Development of an anti-crisis mechanism for regional management in the conditions of the functioning of the FEZ", Available at: [https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy\\_men/2023/SM\\_2023.pdf#page=60](https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2023/SM_2023.pdf#page=60). (Accessed 25 Feb 2026).

6. Ponomarenko, O.S., Moroziuk, Yu.V., & Nyniuk, M.A. (2024), "The impact of military actions on the effectiveness of public administration in Ukraine", Akademichni vizii, vol. 32. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12068517>.

7. Korol, V.S., & Stefanyshyn, L.S. (2025), "Anti-crisis management in wartime: goals and objectives, strategic alternatives and vectors", Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Legal Series, vol. 44, pp. 338—346. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15403109>.

Отримано редакцією журналу / Received: 10. 03.26

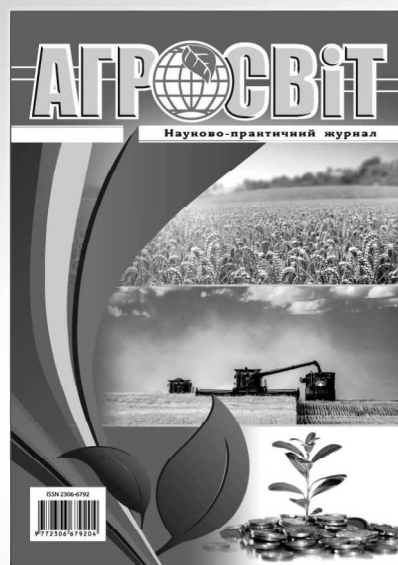
Прорецензовано / Revised: 14. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

# 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**

Л. Б. Круп'як,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,  
Західноукраїнський національний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2013-6461>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.355

# РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В КОНТЕКСТІ РЕАГУВАННЯ НА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ

L. Krupiak,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,  
Public Government and Staff, West Ukrainian National University

## DEVELOPMENT OF INNOVATIVE INFRASTRUCTURE IN THE CONTEXT OF RESPONDING TO MODERN CHALLENGES

*У статті досліджено особливості інноваційної інфраструктури, що є важливим інструментом реалізації державної та регіональної інноваційної політики. Окреслено основні аспекти розвитку інноваційної інфраструктури в умовах сучасних глобальних і національних викликів, зокрема економічної нестабільності, цифрової трансформації, воєнних ризиків та обмеженості ресурсного забезпечення, що актуалізують необхідність пошуку дієвих механізмів забезпечення сталого економічного зростання на інноваційній основі. Обґрунтовано, що зазначені трансформаційні процеси зумовлюють потребу у поглибленому науковому осмисленні закономірностей функціонування та розвитку інноваційної інфраструктури як об'єкта публічного управління, а також у розробленні ефективних управлінських підходів до її модернізації з урахуванням сучасних соціально-економічних викликів. Акцентовано, що інноваційна інфраструктура забезпечує координацію взаємодії між органами влади, бізнесом, науковими установами та громадянським суспільством, формуючи модель "четверної спіралі" інноваційного розвитку. Проаналізовано структурні компоненти інноваційної інфраструктури, включаючи науково-дослідні установи, заклади вищої освіти, технопарки, інноваційні кластери, бізнес-інкубатори, венчурні фонди та центри трансферу технологій. Визначено, що така система взаємодії структурних компонентів інноваційної інфраструктури — від генерації знань у науково-освітньому середовищі до їх комерціалізації, фінансової підтримки та масштабування інноваційної діяльності забезпечує цілісність інноваційного циклу та підвищує адаптивність економіки до сучасних викликів. Особливу увагу приділено оцінці сучасного стану інноваційної інфраструктури України, виявленню основних проблем її розвитку, серед яких інституційна фрагментарність, недостатній рівень фінансування досліджень і розробок, слабка взаємодія між суб'єктами інноваційної діяльності та нерівномірність регіонального розвитку. Обґрунтовано, що в умовах воєнного стану, післявоєнного відновлення, структурної трансформації економіки та євроінтеграційних процесів інноваційна інфраструктура набуває стратегічного значення як інструмент забезпечення адаптаційної спроможності економіки та збереження науково-технологічного потенціалу. Доведено доцільність оцінювання рівня її розвитку на основі системи міжнародних і національних індикаторів, що відображають інституційну спроможність, інноваційну активність і фінансове забезпечення досліджень і розробок. Обґрунтовано, що подальший розвиток інноваційної інфраструктури потребує активізації державної політики, посилення фінансування інноваційної діяльності та впровадження ефективних механізмів публічного управління з урахуванням сучасних викликів. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення розвитку інноваційної інфраструктури, що передбачає формування сприятливого інституційного середовища, розвиток фінансових інструментів підтримки інновацій, запровадження податкових стимулів, активізацію державно-приватного партнерства та залучення міжнародних ресурсів.*

*The article researches the features of innovative infrastructure, which is an important tool for implementing state and regional innovation policy. The main aspects of the development of innovative infrastructure in the context of modern global and national challenges are outlined, in particular economic instability, digital transformation, military risks and limited resource provision, which actualize the need to find effective mechanisms for ensuring sustainable economic growth on an innovative basis. It is substantiated that the abovementioned transformation processes determine the need for in-depth scientific understanding of the regularities of the functioning and development of innovative infrastructure as an object of public administration, as well as the development of effective management approaches to its modernization taking into account modern socio-economic challenges. It is emphasized that the innovation infrastructure ensures the coordination of interaction between government bodies, business, scientific institutions and civil society, forming a model of the "fourth spiral" of innovative development. The structural components of the innovation infrastructure are analyzed, including research institutions, higher education institutions, technology parks, innovation clusters, business incubators, venture funds and technology transfer centers. It is determined that such systemic interaction of the structural components of the innovation infrastructure — from the generation of knowledge in the scientific and educational environment to its commercialization, financial support and scaling of innovation activities — ensures the integrity of the innovation cycle and increases the adaptability of the economy to modern challenges. Special attention is paid to assessing the current state of the innovation infrastructure of Ukraine, identifying the main problems of its development, including institutional fragmentation, insufficient level of funding for research and development, weak interaction between innovation entities and uneven regional development. It is substantiated that in the conditions of martial law, post-war recovery, structural transformation of the economy and European integration processes, innovation infrastructure acquires strategic importance as a tool for ensuring the adaptive capacity of the economy and preserving scientific and technological potential. The feasibility of assessing the level of its development based on a system of international and national indicators reflecting institutional capacity, innovative activity and financial support for research and development is proved. It is substantiated that the further development of innovation infrastructure requires the intensification of state policy, strengthening the financing of innovation activities and the introduction of effective public management mechanisms taking into account modern challenges. Recommendations have been developed to improve the development of innovation infrastructure, which involves the formation of a favorable institutional environment, the development of financial instruments to support innovation, the introduction of tax incentives, the intensification of public-private partnership and the attraction of international resources.*

*Ключові слова: інноваційна інфраструктура, інноваційний розвиток; публічне управління, інноваційна політика, інноваційна діяльність, цифровізація, інноваційна система; інституційне забезпечення.*

*Key words: innovation infrastructure, innovation development; public administration, innovation policy, innovation activity, digitalization, innovation system; institutional support.*

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

У сучасних умовах економічної трансформації, прискорення науково-технологічного прогресу, цифровізації та зростання рівня невизначеності інноваційна інфраструктура набуває стратегічного значення як об'єкт і водночас інструмент публічного управління. Її функціонування визначає здатність держави та регіонів формувати конкурентні переваги, забезпечувати структурну модернізацію економіки й реалізовувати політику сталого розвитку. Обмеженість фінансових ресурсів, нерівномірність територіального розвитку, структурні диспропорції економіки, а також посилення зовнішніх і внутрішніх викликів зумовлюють потребу у пошуку ефективних механізмів забезпечення довгострокового економічного зростання на основі інновацій. Водночас недостатній рівень інсти-

туційної спроможності, слабка інтеграція науки, бізнесу та публічного сектору, а також фрагментарність інфраструктурного забезпечення інноваційних процесів істотно стримують реалізацію наявного науково-технологічного потенціалу. У цьому контексті розвиток інноваційної інфраструктури постає не лише як інструмент активізації інноваційної діяльності, а й як чинник підвищення стійкості соціально-економічних систем, здатних адаптуватися до кризових явищ, структурних змін та викликів невизначеності. Водночас, на практиці інноваційна інфраструктура часто функціонує фрагментарно, без належної координації між її елементами, що знижує результативність програм підтримки інновацій, ефективність комерціалізації результатів наукових досліджень і стримує інноваційну активність суб'єктів господарювання. Відтак, це зумовлює необхідність наукового осмислення закономірностей розвитку інноваційної інфраструктури як об'єкта публічного управління та обґрунтування управл-

інських механізмів її модернізації з урахуванням сучасних викликів.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасному науковому дискурсі розвиток інноваційної інфраструктури розглядається як важлива передумова стійкості національної інноваційної системи та економічного відновлення. У цьому контексті вагомий внесок зроблено Л. В. Олексенко, яка визначає її як ядро інноваційної системи, що охоплює інституції та механізми створення, трансферу й комерціалізації знань [3; 4]. О. І. Носовець і Л. О. Волощук акцентують на ролі інфраструктури у забезпеченні результативності інноваційної діяльності підприємств [2]. Представники інституційно-державницького підходу (Т. В. Писаренко, Т. К. Куранда, Н. Ю. Швед, Є. С. Тітасєвська) аналізують її через призму національного моніторингу та державної інноваційної політики [7]. Регіональний і виробничо-технологічний аспекти розвитку висвітлено у працях В. В. Фаталова та А. С. Слотюка [10], тоді як І. В. Борисов зосереджується на правових і регуляторних чинниках, зокрема в умовах цифровізації [1]. Водночас потребують подальшого наукового обґрунтування публічно-управлінські механізми розвитку інноваційної інфраструктури в контексті сучасних викликів.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Основною метою статті є визначення напрямів розвитку інноваційної інфраструктури як інструменту реагування на сучасні соціально-економічні виклики в умовах трансформації системи публічного управління, цифровізації, зростання ризиків та обмеженості ресурсів, а також обґрунтування управлінських механізмів підвищення її адаптивності та результативності.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У межах сучасної парадигми публічного управління інноваційна інфраструктура виступає інструмен-

том реалізації державної та регіональної інноваційної політики. Вона забезпечує координацію взаємодії між органами влади, бізнесом, науковими установами та громадянським суспільством, формуючи модель "четверної спіралі" інноваційного розвитку.

Згідно із статтею 1 Закону України "Про інноваційну діяльність" інноваційна інфраструктура — сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (фінансові, консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо) [5]. При цьому, на думку Олексенко Л. В. інноваційну інфраструктуру можна визначити як організаційно-економічний комплекс, що безпосередньо забезпечує умови ефективної реалізації нововведень господарюючими суб'єктами [3, С. 108]. Враховуючи окреслені трактування вважаємо, що інноваційна інфраструктура є сукупністю інституційних, організаційних, фінансово-економічних та інформаційних елементів, що забезпечують створення, трансфер, комерціалізацію та поширення інновацій. Розвинена інноваційна інфраструктура підвищує здатність економічної системи до адаптації, забезпечує швидке впровадження нових технологій, сприяє диверсифікації економіки та формуванню конкурентних переваг. Вона виступає каталізатором трансформаційних процесів, дозволяючи ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, мінімізувати ризики та створювати умови для довгострокового розвитку.

Ефективність функціонування інноваційної інфраструктури визначається якістю нормативно-правового забезпечення, наявністю фінансових стимулів, рівнем інституційної спроможності та цифровізації управлінських процесів.

У структурному вимірі інноваційна інфраструктура охоплює науково-дослідні установи, заклади вищої освіти, технопарки, наукові парки, бізнес-інкубатори, стартап-акселератори, центри трансферу технологій, венчурні фонди та цифрові платформи, інститути підтримки підприємництва та інноваційної діяльності (рис. 1).

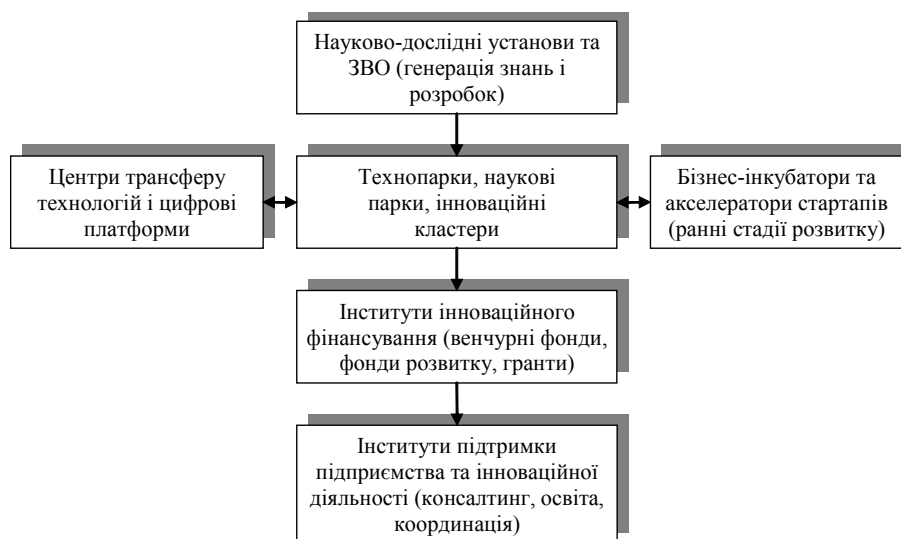


Рис. 1. Структурні компоненти інноваційної інфраструктури

Джерело: складено автором.

Така системна взаємодія структурних компонентів інноваційної інфраструктури — від генерації знань у науково-освітньому середовищі до їх комерціалізації, фінансової підтримки та масштабування інноваційної діяльності забезпечує цілісність інноваційного циклу та підвищує адаптивність економіки до сучасних викликів.

Науково-дослідні установи та університети виступають базовими елементами інноваційної інфраструктури, оскільки забезпечують генерацію нових знань, формування науково-технологічного потенціалу та підготовку висококваліфікованих кадрів. Саме в межах цих інституцій відбувається проведення фундаментальних і прикладних досліджень, результати яких стають основою для подальших інноваційних розробок та їх практичного впровадження в економіку.

Технопарки, наукові парки та інноваційні кластери виконують функцію інтеграційних платформ, що поєднують науковий сектор, бізнес та інвесторів. Вони створюють сприятливі умови для комерціалізації результатів досліджень, сприяють технологічному трансферу та формуванню синергії між учасниками інноваційного процесу. Кластерний підхід дозволяє підвищити конкурентоспроможність територій і галузей шляхом концентрації інноваційних ресурсів та спеціалізації.

Бізнес-інкубатори та акселератори стартапів відіграють ключову роль на початкових етапах інноваційної діяльності, забезпечуючи підтримку новостворених підприємств. Їх діяльність спрямована на зниження підприємницьких ризиків, надання консультаційної, освітньої та менторської підтримки, а також сприяння виходу інноваційних продуктів на ринок. У контексті сучасних викликів ці інститути є важливим інструментом стимулювання підприємницької ініціативи та розвитку креативної економіки.

Венчурні фонди та інститути інноваційного фінансування забезпечують фінансову основу інноваційної інфраструктури, акумулюючи інвестиційні ресурси для підтримки високоризикових, але перспективних проєктів. Їх функціонування сприяє активізації інноваційної діяльності, прискоренню впровадження нових технологій та зменшенню розриву між науковими розробками і їх комерційним використанням.

Центри трансферу технологій та цифрові платформи виконують посередницьку функцію між розробниками інновацій і потенційними споживачами. Вони забезпечують правовий, інформаційний та організаційний супровід передачі технологій, сприяють захисту прав інтелектуальної власності та підвищують доступність інноваційних рішень. Цифрові платформи, у свою чергу, розширюють можливості мережевої взаємодії та прискорюють обмін знаннями в умовах цифрової трансформації.

Інститути підтримки підприємництва та інноваційної діяльності формують сприятливе інституційне середовище для розвитку інновацій. Їх діяльність охоплює реалізацію програм стимулювання інновацій, надання інформаційно-консультаційних послуг, підтримку малого і середнього бізнесу, а також сприяння розвитку публічно-приватного партнерства. Саме ці інститути забезпечують узгодження державної політики з потребами інноваційного сектору.

Водночас, актуальні трансформаційні процеси формують низку викликів, які безпосередньо впли-

вають на стан та динаміку розвитку інноваційної інфраструктури. Відтак, розвиток інноваційної інфраструктури відбувається в умовах впливу низки взаємопов'язаних викликів:

— цифровізація економіки зумовлює необхідність формування цифрових інноваційних платформ, розвитку технологій штучного інтелекту, великих даних та автоматизації процесів управління інноваціями;

— глобальні кризові явища та зростання невизначеності підвищують вимоги до стійкості інноваційних екосистем і їх здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища;

— геополітична нестабільність та воєнні ризики, що призводять до руйнування інфраструктурних об'єктів і відтоку людського капіталу;

— зростання значення "зелених" та соціально орієнтованих інновацій, що вимагає переорієнтації інфраструктурних елементів на підтримку сталого розвитку та екологічної модернізації економіки.

Сучасні виклики мають комплексний вплив на інноваційну інфраструктуру України, зокрема: воєнні дії призвели до фізичного знищення або переміщення частини наукових і інноваційних об'єктів; міграція кадрів зумовила втрату частини наукового та підприємницького потенціалу; скорочення інвестицій обмежило розвиток венчурного фінансування. Водночас ці виклики стимулювали попит на інновації у сферах: оборонних технологій; кібербезпеки; телемедицини та реабілітації; енергетичної автономії; цифрового публічного управління.

У 2024 р. із загальної кількості об'єктів інноваційної інфраструктури України (558 од.) найбільшу частку становили індустриальні парки і центри інновацій та трансферу технологій — 17,9 % та 13,4 % відповідно. Аналіз темпів зростання кількості об'єктів інноваційної інфраструктури у 2024 р. в порівнянні з попереднім роком демонстрував збільшення їх загальної кількості на 129 одиниць. Протягом досліджуваного періоду вдвічі збільшилася кількість інноваційних технологічних платформ та інноваційних хабів, а також з'явилося багато нових інноваційних кластерів (26 од.), стартап-шкіл (21 од.), центрів інтелектуальної власності (20 од.) та технологічних парків (14 од.) (табл. 1).

**Таблиця 1. Темпи зростання кількості об'єктів інноваційної інфраструктури України у 2023—2024 роках**

| № з/п | Елементи інноваційної інфраструктури            | 2023 |       | 2024 |       | Темп зростання 2024/2023, % |
|-------|-------------------------------------------------|------|-------|------|-------|-----------------------------|
|       |                                                 | од.  | %     | од.  | %     |                             |
| 1.    | Індустриальні парки                             | 74   | 17,1  | 100  | 17,9  | 135,1                       |
| 2.    | Інноваційні бізнес-інкубатори та акселератори   | 67   | 15,5  | 49   | 8,8   | 73,1                        |
| 3.    | Інноваційні кластери                            | 29   | 6,7   | 55   | 9,9   | 189,7                       |
| 4.    | Інноваційні парки                               | 7    | 1,6   | 4    | 0,7   | 57,1                        |
| 5.    | Інноваційні технологічні платформи              | 9    | 2,1   | 22   | 3,9   | 244,4                       |
| 6.    | Інноваційні хаби                                | 22   | 5,1   | 51   | 9,1   | 231,8                       |
| 7.    | Наукові парки                                   | 30   | 6,9   | 35   | 6,3   | 116,7                       |
| 8.    | Стартап-школи                                   | 24   | 5,5   | 45   | 8,1   | 187,5                       |
| 9.    | Технологічні парки                              | 18   | 4,2   | 32   | 5,7   | 177,8                       |
| 10.   | Центри інновацій та трансферу технологій        | 61   | 14,1  | 75   | 13,4  | 123,0                       |
| 11.   | Центри інтелектуальної власності                | 24   | 5,5   | 44   | 7,9   | 183,3                       |
| 12.   | Центри підтримки технологій та інновацій (TISC) | 37   | 8,5   | 46   | 8,2   | 124,3                       |
| 13.   | Кластери УКА                                    | 31   | 7,2   | -    | -     | -                           |
|       | Всього:                                         | 433  | 100,0 | 558  | 100,0 | 128,9                       |

Джерело: складено за даними [9].

Для України розвиток інноваційної інфраструктури набуває особливого значення в умовах воєнного стану, післявоєнного відновлення, структурної перебудови економіки та інтеграції до Європейського Союзу. У таких умовах інноваційна інфраструктура виступає не лише інструментом довгострокового розвитку, а й механізмом адаптації та відновлення, забезпечуючи збереження науково-технологічного потенціалу та підтримку інноваційної активності економіки.

Розвиток інноваційної інфраструктури в контексті реагування на сучасні виклики є стратегічним пріоритетом соціально-економічної політики. Його ефективність визначається рівнем інституційної узгодженості, фінансового забезпечення, цифрової зрілості та орієнтації на стійкий розвиток. Формування цілісної та адаптивної інноваційної інфраструктури створює передумови для підвищення конкурентоспроможності економіки, зміцнення соціальної стійкості та забезпечення інноваційного зростання в довгостроковій перспективі.

Рівень розвитку інноваційної інфраструктури України доцільно оцінювати через систему міжнародних і національних індикаторів, які відображають інституційну спроможність, інноваційну активність та фінансове забезпечення досліджень і розробок. За даними Світового банку (World Development Indicators) динаміка витрат на дослідження та розробки у ВВП України упродовж 2015—2023 рр. характеризується стійкою низхідною тенденцією: з 0,5 % ВВП у 2015 році до близько 0,33 % у 2023 році (рис. 2).

Це критично низький рівень для стабільного відтворення інноваційної інфраструктури (лабораторій, інжинірингових центрів, трансферу технологій, прикладних розробок). Особливо помітне скорочення відбулося після 2020 року, що зумовлено як макроекономічною нестабільністю, так і впливом воєнних факторів на бюджетну структуру держави.

Рівень витрат на дослідження і розробки є базовим індикатором інноваційної спроможності держави. В Україні упродовж останніх років частка витрат на дослідження і розробки у ВВП становить близько 0,3—0,4 %, а середній показник країн ЄС перевищує 2 % ВВП. Це один із основних індикаторів інноваційного розвитку держави. Чим вищий показник, тим активніше країна інвестує в науку, вищий потенціал технологічної модернізації та більша конкурентоспроможність економіки.

Порівняльний аналіз із середнім показником Європейського Союзу (2,24 % ВВП у 2024 р.) засвідчує наявність системного інвестиційного розриву, який перевищує 1,9 процентного пункту [11]. У співставленні з країнами-лідерами ЄС (3 % і більше) масштаб відставання сягає майже 3 процентних пунктів, що свідчить про істотне обмеження інноваційного потенціалу національної економіки (табл. 2).

Низька частка витрат на дослідження та розробки у структурі ВВП зумовлює:

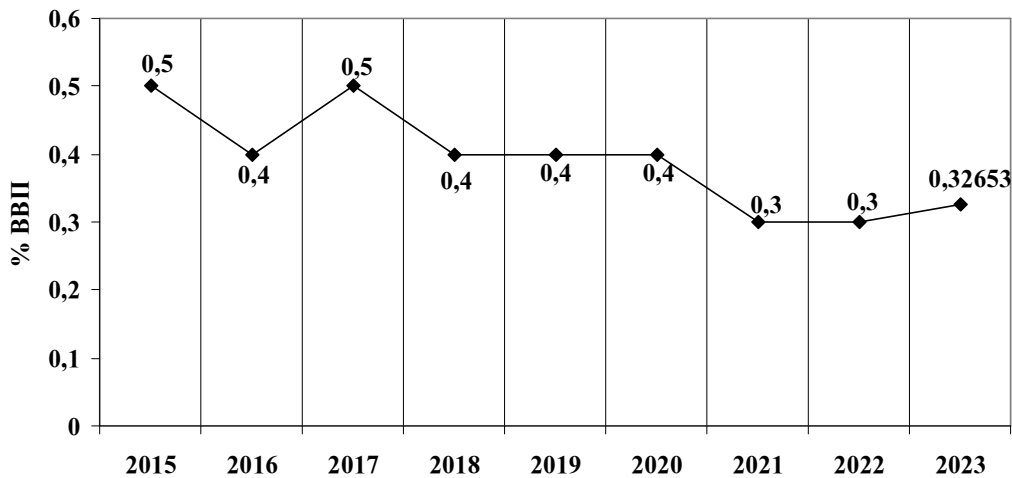


**Рис. 2. Динаміка витрат на дослідження та розробки в Україні (% ВВП) упродовж 2015—2023 років**

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [12].

**Таблиця 2. Рівень витрат на дослідження і розробки у країнах-лідерах ЄС в 2024 році (% ВВП)**

| Країни – лідери ЄС | Показник | Країни – лідери ЄС | Показник | Країни – лідери ЄС | Показник |
|--------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|----------|
| Швеція             | 3.57     | Чехія              | 1.83     | Литва              | 1.05     |
| Бельгія            | 3.36     | Ірландія           | 1.81     | Хорватія           | 1.04     |
| Австрія            | 3.26     | Італія             | 1.67     | Люксембург         | 0.99     |
| Фінляндія          | 3.22     | Іспанія            | 1.49     | Словаччина         | 0.98     |
| Німеччина          | 3.13     | Португалія         | 1.47     | Латвія             | 0.92     |
| Данія              | 3.01     | Естонія            | 1.33     | Болгарія           | 0.77     |
| Нідерланди         | 2.29     | Греція             | 1.32     | Кіпр               | 0.65     |
| Франція            | 2.18     | Угорщина           | 1.27     | Мальта             | 0.51     |
| Словенія           | 2.11     | Польща             | 1.06     | Румунія            | 0.46     |

Джерело: складено за даними [8].



- зниження конкурентоспроможності високотехнологічних секторів;
- обмежені можливості технологічної модернізації аграрного та промислового виробництва;
- зростання залежності від імпортних технологій;
- уповільнення формування національної інноваційної екосистеми.

Відтак, для скорочення структурного розриву з ЄС Україні необхідне поетапне доведення фінансування досліджень до щонайменше 1—1,5 % ВВП у середньостроковій перспективі як мінімальної умови переходу до інноваційно орієнтованої моделі економічного розвитку. Разом з тим, основними особливостями фінансування досліджень та розробок в Україні є: домінування державного сектору у структурі витрат; обмежена участь приватного бізнесу; скорочення фінансування прикладних досліджень у воєнний період. Такі диспропорції стримують розвиток інноваційної інфраструктури, зокрема технопарків, центрів трансферу технологій та корпоративних R&D-центрів.

Попри кризові умови, Україна зберігає відносно високу стартап-активність, особливо у сфері ІТ, оборонних, медичних та цифрових рішень. Кількісні характеристики включають: тисячі активних стартапів, значна частина яких орієнтована на глобальні ринки; концентрацію стартап-екосистем у великих міських агломераціях; зростання ролі акселераторів, бізнес-інкубаторів і міжнародних програм підтримки. Разом із тим, нерівномірність регіонального розвитку інноваційної інфраструктури призводить до концентрації стартап-активності в обмеженій кількості регіонів, що поглиблює територіальні диспропорції.

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується необхідністю прискореного переходу до інноваційної моделі зростання, що зумовлює потребу у вдосконаленні національної інноваційної інфраструктури. В умовах воєнних загроз, глобальної технологічної конкуренції та євроінтеграційних процесів важливим є формування стійкої та адаптивної інноваційної екосистеми.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Вдосконалення розвитку інноваційної інфраструктури в контексті реагування на сучасні виклики потребує комплексного підходу. Відтак, ґрунтуючись на результатах дослідження пропонуємо наступні напрями вдосконалення розвитку інноваційної інфраструктури, зокрема: формування сприятливого інституційного середовища, що передбачає вдосконалення нормативно-правової бази та механізмів державної підтримки інновацій; розвиток фінансових інструментів, зокрема венчурного фінансування, грантових програм та державно-приватного партнерства, що дозволить знизити фінансові бар'єри для впровадження інновацій та активізувати участь приватного сектору; впровадження податкових стимулів для інноваційно активних підприємств, а також залучення міжнародної фінансової та донорської допомоги для підтримки стартапів і науково-дослідних проєктів; цифровізація інноваційної інфраструктури, яка забезпечує ефективний обмін знаннями,

доступ до глобальних інноваційних мереж та підвищує гнучкість інфраструктурних елементів; розвиток цифрових платформ взаємодії між наукою, бізнесом і державою, створення електронних сервісів підтримки інноваційної діяльності, а також впровадження інструментів відкритих даних, що сприятиме зменшенню транзакційних витрат і розширенню доступу до інноваційних ресурсів; активізація механізмів трансферу технологій, розвитку університетських стартап-центрів, інкубаторів та акселераторів, а також стимулювання участі бізнесу у фінансуванні прикладних досліджень; стимулювання розвитку регіональних інноваційних екосистем з урахуванням їх спеціалізації та потенціалу а саме: створення інноваційних кластерів з урахуванням спеціалізації регіонів, розвиток індустріальних і технологічних парків, а також інтеграція регіональних ініціатив у загальнонаціональну інноваційну стратегію; поглиблення міжнародного співробітництва у сфері інновацій, а саме: участь України в європейських і глобальних дослідницьких програмах, розвиток транснаціональних інноваційних проєктів та залучення іноземних інвестицій, що сприятимуть підвищенню технологічного рівня національної економіки та зміцненню інноваційної інфраструктури.

Таким чином, вдосконалення розвитку інноваційної інфраструктури є необхідною умовою ефективного реагування на сучасні виклики та забезпечення інноваційно орієнтованого зростання. Реалізація комплексних заходів, що охоплюють інституційні, фінансові, цифрові, регіональні та міжнародні аспекти створить передумови для підвищення інноваційної спроможності країни та її адаптації до сучасних викликів і сприятиме підвищенню адаптивності економіки, активізації інноваційної діяльності та формуванню стійкої конкурентної позиції у глобальному середовищі.

## Література:

1. Борисов І.В. Перспективи розвитку інноваційної інфраструктури країни в умовах індустрії 4.0. *Право та інновації*, 2022, № 3 (39), С. 23—29.
2. Носовець О.І., Волошук Л.О. Місце інноваційної інфраструктури у визначенні результатів інноваційної діяльності. *Проблеми економіки*, 2019, № 3 (41). URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-3-123-132>
3. Олексенко Л. В. Розвиток інфраструктури національної інноваційної системи. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 1 (63). С. 108—122.
4. Олексенко Л.В. Інноваційна інфраструктура як чинник активізації інноваційної діяльності у провідних країнах світу. *Управління економікою: теорія та практика*, 2020. С. 223—242. URL: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2020.223-242>
5. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
6. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 р. № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#top>
7. Стан інноваційної інфраструктури України: Аналітична довідка / Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда, Н.Ю. Швед, Є.С. Тітаєвська. К.: UKPIHTEI, 2025. 30 с.

8. Eurostat. Gross domestic expenditure on R&D (GERD) by sector of performance and source of funds / European Commission. 2025. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/rd\\_e\\_gerdtot/default/table](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/rd_e_gerdtot/default/table) (дата звернення: 10.02.2026).

9. Офіційний сайт УкрНОІВІ. URL: <https://nipo.gov.ua/innovatsijni-mapy/>

10. Фаталов, В. В, Слотюк, А. С. Рекомендації щодо розвитку інноваційної інфраструктури регіону з метою підвищення ефективності її функціонування. Підприємство та інновації, № 35, 2025. С. 136—142. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/35.40>

11. WIPO. Global Innovation Index 2024. Geneva: World Intellectual Property Organization, 2024. DOI: <https://doi.org/10.34667/tind.46596>

12. World Bank. World Development Indicators: Research and development expenditure (% of GDP) (Ukraine). URL: <https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=UA> (accessed: 12.02.2026).

#### References:

1. Borysov, I.V. (2022), "Prospects for the development of the country's innovation infrastructure in the context of Industry 4.0", Law and Innovation, vol. 3 (39), pp. 23—26.

2. Nosovets, O.I. and Voloshchuk, L.O. (2019), "The place of innovation infrastructure in determining the results of innovation activity", Problems of economy, [Online], vol. 3 (41). <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-3-123-132>.

3. Oleksenko, L. V. (2021), "Development of the infrastructure of the national innovation system", Economic Bulletin of Donbass, vol. 1 (63), pp. 108—122.

4. Oleksenko, L. V. (2020), "Innovative infrastructure as a factor in activating innovative activity in leading countries of the world", Economic management: theory and practice, [Online]. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2020.223-242>.

5. The Verkhovna Rada of Ukraine (2002), Law of Ukraine "About innovation activities", available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (Accessed 21 Dec. 2025).

6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Order "On approval of the Strategy for the Digital Development of Innovative Activity of Ukraine for the period until 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#top> (Accessed 5 Feb. 2026).

7. Pysarenko, T.V., Kuranda, T.K., Shved, N.Iu. and Titaievska, Ye.S. (2025), Stan innovatsiinoi infrastruktury Ukrainy [The State of Ukraine's Innovation Infrastructure], UkrINTEI, Kyiv, Ukraine.

8. European Commission (2025), Statistical information "Gross domestic expenditure on R&D (GERD) by sector of performance and source of funds", available at: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/rd\\_e\\_gerdtot/default/table](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/rd_e_gerdtot/default/table) (Accessed 10 Feb. 2026).

9. The official site of UkrNOIVI (2026), available at: <https://nipo.gov.ua/innovatsijni-mapy/> (Accessed 20 Jan 2026).

10. Fatalov, V.V and Slotiuk, A. S. (2025), "Recommendations for the development of the region's innovation infrastructure in order to increase the efficiency of its functioning", Entrepreneurship and Innovation, vol. 35, pp. 136—142.

11. The official site of World Intellectual Property Organization (2024), "Global Innovation Index 2024", available at: <https://doi.org/10.34667/tind.46596> (Accessed 5 Jan 2026).

12. The official site of World Bank (2026), "World Development Indicators: Research and development expenditure (% of GDP) (Ukraine)", available at: <https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.-GD.ZS?locations=UA> (Accessed 12 Feb. 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 02. 03.26

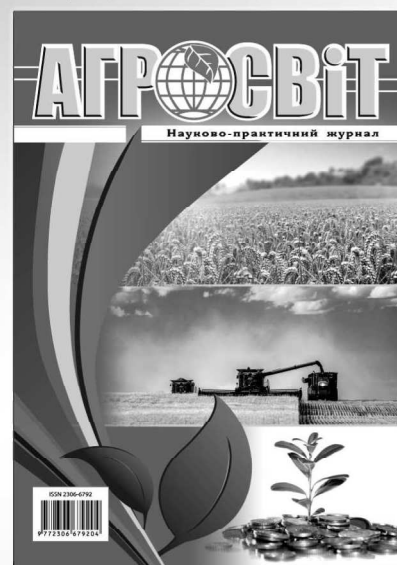
Процеженовано / Revised: 09. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

# 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**

М. М. Русинюк,  
к. держ. упр., доцент кафедри публічного адміністрування,  
Міжрегіональна Академія управління персоналом  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-4791-6633>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.362

# ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ РОЗБУДОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ В УКРАЇНІ

М. Rusyniuk,  
PhD in Public Administration, Associate Professor,  
Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management

PROBLEMATIC ASPECTS OF PUBLIC ADMINISTRATION DEVELOPMENT IN THE FIELD  
OF ENSURING NATIONAL STABILITY IN THE CONTEXT OF INCREASING  
SECURITY CHALLENGES IN UKRAINE

*У статті запропоновано під викликами державній безпеці розуміти специфічну форму прояву небезпеки, що характеризується потенційною здатністю дестабілізувати конституційний лад, порушити територіальну цілісність або критично послабити інституційну спроможність держави, створюючи перешкоди для розбудови національної стійкості та консолідації демократії в умовах сучасних кризових трансформацій. Комплексний аналіз безпекового середовища надав змогу диференціювати виклики державній безпеці за ступенем їхнього деструктивного впливу на національну стійкість. Розкрито сутність поняття "стійкість" та виявлено її складний міждисциплінарний характер. З'ясовано, що попри широке використання цієї категорії у науковому дискурсі, їй властива значна термінологічна дифузія, що зумовлює необхідність уніфікації підходів до її розуміння саме в контексті публічного управління. Здійснено ретроспективний та системний аналіз наукових поглядів і законодавчої фіксації концепту національної стійкості.*

*The article proposes that challenges to state security be understood as a specific form of manifestation of danger, characterized by the potential ability to destabilize the constitutional order, violate territorial integrity, or critically weaken the institutional capacity of the state, creating obstacles to building national stability and consolidating democracy in the context of modern crisis transformations. A comprehensive analysis of the security environment made it possible to differentiate challenges to state security according to the degree of their destructive impact on national stability. The essence of the concept of "stability" is revealed and its complex interdisciplinary nature is revealed. It is found that despite the widespread use of this category in scientific discourse, it is characterized by significant terminological diffusion, which necessitates the unification of*

*approaches to its understanding in the context of public administration. A retrospective and systematic analysis of scientific views and legislative fixation of the concept of national stability is carried out.*

*The list of the most critical factors of destabilization includes: 1) diffusion of external and internal threats (hybrid attacks); 2) technological vulnerability of critical infrastructure; 3) deficit of social capital due to migration processes. It is proposed to divide the challenges into internal (corruption, institutional weakness, low digital literacy) and external (war, global crisis). The author proposes a definition of national resilience as a comprehensive ability of the public administration system and civil society institutions to proactively respond to threats of any nature, based on the synergy of state security and democratic consolidation, further development of democracy, ensuring rapid adaptation, self-renewal and preservation of the functional stability of society through mechanisms of mutual trust and effective governance. This interpretation allows us to go beyond the purely security discourse, considering resilience as the result of effective interaction between state institutions and civil society in the process of public governance.*

*Ключові слова: національна стійкість, національна безпека, інституційна резильєнтність, публічне управління, воєнний стан, безперервність урядування, управління ризиками, цивільна готовність.*

*Key words: national resilience, national security, institutional resilience, public governance, martial law, continuity of government, risk management, civil preparedness.*

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

Дослідження механізмів публічного управління у сфері розбудови національної стійкості логічно продовжити аналізом генезису поняття "безпека". Відзначають три концептуальні підходи до тлумачення поняття "безпека": 1) відсутність загроз системі; 2) захищеність системи від наявних/ймовірних загроз; 3) загрози існують повсякчас, вони мають негативний вплив на систему, проте запроваджені заходи зводять до мінімуму їхній негативний вплив, що надає можливість системі функціонувати та розвиватися [7, с. 71].

Окрім зазначених теоретичних підходів, у науковій думці сформувалося усталене бачення цього явища. Зокрема, під безпекою зазвичай розуміють: а) відсутність небезпеки; б) обов'язкову передумову стабільного розвитку держави; в) комплексну характеристику; г) комплекс безпекових заходів; д) певний стан динамічної системи; є) критерій оцінювання якості й цілісності системи [21, с. 138].

Визначальні ознаки безпеки аналізуються вченими через призму властивостей зміни параметрів у часті й просторі, зокрема виокремлюються дві ключові позиції: статична та динамічна. Тому більшість науковців трактують безпеку як стан функціонування системи та комплекс заходів, спрямованих на оперативне запобігання виклики, небезпекам й загрозам різного характеру [21, с. 138].

Відтак, у науковій думці домінує бачення безпеки як здатності системи до ефективного функціонування та нейтралізації зовнішніх і внутрішніх загроз.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання національної безпеки як загальної категорії досліджували В. Балицький [3], С. Гордієнко [4], І. Корж [7], В. Кравченко [8], Д. Павленко та Ю. Лисецький [14], Є. Таран [19], О. Турченко, Ю. Груценко [20], В. Хаустова, Н. Трушкіна [21] та інші. Фундаментальні підходи до розуміння національної стійкості стали предметом наукових розвідок В. Александрова [1], А. Балабанінця [2], З. Ковалю [5], Я. Лазебник [9], В. Ліпкана [10], М. Назарова [12], С. Пирожкова [15], О. Резнікової [17], Г. Ситника [13], В. Стойка [18], Ю. Уманців та Д. Шкуропадської, Н. Хоми [22] та інших.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Завданням публікації є здійснення аналізу проблемних аспектів розбудови публічного управління у сфері забезпечення національної стійкості з метою вдосконалення інструментів гарантування національної безпеки в сучасній Україні.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У широкому розумінні безпека є складним багатогранним феноменом, що характеризує стан захищеності життєво важливих інтересів об'єкта від зовнішніх та внутрішніх загроз. В системі публічного управління безпека трансформується з теоретичного концепту у функціональну мету державної політики.

Водночас, таке широке тлумачення набуває особливої специфіки, коли мова йде про захист інтересів цілої держави. Це дозволяє нам перемістити фокус ува-

ги на національну безпеку як інтегрованому вираженні стабільності та суверенітету.

Як слушно відмічають О. Турченко та Ю. Груценко, "національна безпека" є найважливішим елементом правопорядку та гарантія національного суверенітету держави, а також гарантія захисту національних інтересів [20, с. 72].

Категорія національна безпека структурно окреслюється як ступінь (міра, рівень) захищеності життєво важливих інтересів, прав і свобод особи, суспільства (народу, нації) і держави від зовнішніх та внутрішніх загроз або ступніть (міра, рівень) відсутності загроз правам і свободам людини, базовим інтересам і цінностям суспільства й держави, і однією з важливих її складових є державна безпека [4, с. 20].

Як дефініція національна безпека має відповідну універсальність, що уособлює ідею єдності станів безпеки, всупереч її поліпредметності. Означена дихотомія може бути нейтралізована через законодавчу фіксацію загроз безпеці, їх обсягів, правового окреслення засобів реагування на загрози, компетенції органів публічної влади з приводу їх нейтралізації [20, с. 72].

Комплексний аналіз наукових джерел та практичного досвіду дозволив систематизувати існуючі погляди на сутність національної безпеки, виділивши три фундаментальні підходи до її інтерпретації:

- (1) система взаємопов'язаних компонентів (об'єктів, суб'єктів, процесів та ін.);
- (2) стан (ступінь/рівень) захищеності держави;
- (3) захищеність національних інтересів країни [21, с. 148].

Дослідниці В. Хаустова та Н. Трушкіна пропонують уточнену дефініцію досліджуваної категорії як рівень захищеності національних інтересів та цінностей держави від реальних або потенційних загроз, які можуть постати через збройні конфлікти, воєнні дії, кібератаки та війни, природні катаклізми, техногенні/екологічні катастрофи, демографічну кризу та ін. [21, с. 135—148].

Законодавче підґрунтя розуміння цього феномену закладено у профільному Законі України "Про національну безпеку України", де воно трактується як захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних і потенційних загроз [16]. Наведене визначення акцентує увагу на комплексній природі національної безпеки, що інтегрує фізичний вимір (захист територіальної цілісності, суверенітету), політико-правовий фундамент (демократичний устрій, конституційні засади), а також пріоритетні національні інтереси.

Водночас, в умовах воєнного стану реалізація цих складників безпосередньо залежить від рівня національної стійкості, яка визначає спроможність нації не лише протистояти агресії, а й ефективно відновлюватися після кризових потрясінь.

Хоча національна безпека традиційно характеризується через концепцію "стану захищеності", вона постає вкрай динамічним та нестабільним феноменом. Це не статична конструкція, а гнучкий механізм, здатний до оперативної адаптації та самовідновлення в умовах постійної появи нових безпекових детермінант. Трансформація суспільно-політичних обставин — як зовнішніх (екзогенних), так і



**Рис. 1. Багатоаспектність трактування поняття "національна безпека"**

Джерело: сформовано за [21, с. 135—148].

внутрішніх (ендогенних) — зумовлюють постійну еволюцію змісту безпеки та відповідну адаптацію механізмів її забезпечення. У ситуації, коли небезпеки та загрози характеризуються високою інтенсивністю і багатовекторністю, зміст національної безпеки постійно трансформується. Це зумовлює об'єктивну потребу в адаптивності державних інститутів та гнучкості стратегій, що є основою національної стійкості в умовах нових викликів [19, с. 21].

У своїх розвідках щодо співвідношення категорій державної та національної безпеки, В. Баліцький зазначає, що безпеку України варто розглядати як збалансований стан функціонування людини, суспільства й держави, коли суспільні правовідносини, направлені на прогнозування, запобігання, вчасне виявлення та мінімізацію впливу наявних/потенційних викликів, ризиків, небезпек, загроз чи запобігання їх як всередині держави, так і за її межами, дозволяють зберегти систему людських, суспільних та державних цінностей, створивши підґрунтя для її подальшого всебічного розвитку [3, с. 222].

Національна безпека України як складна, багатогранна система містить кілька ключових параметрів, що окреслюють її результативне функціонування. Зокрема, до таких параметрів відносять цілісність, відносну самостійність та стійкість, кожна ознака якої є визначальна для стабільності держави у контексті сучасних глобальних та внутрішніх викликів. Відповідно, цілісність національної безпеки України базується у гарантуванні територіальної цілісності, суверенітету, неподільності держави. Означене створює передумови відносно того, що держава лишається єдиною та незмінною у своїх політико-географічних рамках та утримує міжнародну суб'єктність. Відносна самостійність (автономність) України в аспекті національної безпеки вимагає гарантування економічної стабільності та розвитку в коротко-довгостроковій перспективі. Це також зумовлює інтеграцію України у міжнародне співтовариство шляхом активного залучення до міжнародних інституцій (угод), що служать її економічному та політичному розвитку [19, с. 22].

Аналіз сутності, структурних компонентів та чинників впливу на національну безпеку України в умовах сучасних гібридних загроз дає підстави констатувати, що її забезпечення є багатограним комплексом заходів — політичних, економічних, правових, військових та соціальних. Ці заходи спрямовані на забезпечення стабільної життєдіяльності нації та нівелювання потенційних і реальних загроз державним інтересам.

Отже, національну безпеку в цілому та її компоненти можна інтерпретувати як стан, коли відсутня небезпека, а бажаний рівень національної безпеки — як ціль, засіб чи передумову життєдіяльності людини, соціальної групи, суспільства та держави [14, с. 106].

Аналіз дозволяє констатувати, що національна безпека України є багатограним комплексом заходів, які в умовах гібридних загроз мають критичне значення для захисту суверенітету. Водночас сучасна безпекова парадигма вимагає переходу до ширшого концепту — національної стійкості. Хоча вона охоплює аналогічні сфери (політичну, військову, економічну), її сутність полягає не лише в здійсненні захисних заходів, а й у формуванні здатності нації до швидкого відновлення та адаптації після кризових ситуацій.

Водночас у межах широкого розуміння національної безпеки, особливого значення набуває її інституційний компонент — державна безпека. Якщо національна безпека

визначає загальний вектор захищеності нації, то державна безпека сконцентрована на захисті основоположних елементів державності: суверенітету, територіальної цілісності та конституційного ладу. Саме виклики державній безпеці сьогодні стають тим ключовим дестабілізуючим фактором, що випробовує національну стійкість на міць.

Результати наукового пошуку І. Козьякова дозволяють систематизувати характеристики наукових поглядів на сутність державної безпеки. На даних теоретичних засадах змістовне наповнення цього явища можна студіювати через системи економічних, політичних, юридичних та інших гарантій, які регламентують збалансований стан функціонування держави як універсальної політичної форми організації правління, яка визначається суверенною владою, політичним та публічним характером, направленим на гарантування захищеності державного суверенітету, конституційного ладу та територіальної цілісності, економічного, оборонного та науково-технічного потенціалу Української держави від зовнішніх та внутрішніх загроз, терористичних, розвідувальних і інших протиправних посягань спеціальних служб зарубіжних країн [6, с. 163].

У науковій розвідці О. Мотайла [11, с. 340] державна безпека трактується як стан захищеності засад конституційного ладу України, територіальної недоторканності, незалежності держави від зовнішніх, внутрішніх, а також транскордонних загроз, що надає змогу гарантувати конституційні права, свободи, гідні якість та рівень життя громадян, сталий розвиток держави й громадську безпеку.

Якщо в наукових розвідках дослідники акцентують увагу на сутнісних характеристиках державної безпеки як складаного феномену, то на нормативному рівні вона тлумачиться як стан захищеності засадничих підвалин конституційного ладу та суверенітету від зовнішніх і внутрішніх загроз. Зокрема, у профільному законодавстві (Закон України "Про національну безпеку України") державна безпека позиціонується як "стан захищеності державного суверенітету, територіальної цілісності і демократичного конституційного ладу та інших життєво важливих національних інтересів від реальних і потенційних загроз невоєнного характеру" [16].

Зважаючи на ключові підходи законодавства до окреслення національних інтересів, дослідники наголошують на тому, що правова категорія "державна безпека" повинна резонувати відповідний стан (властивість) держави, за якого сформовані умови відносно існування встановленого конституційного ладу, суверенітету й територіальної цілісності нашої держави [6, с. 163].

У стратегічних документах змістовне наповнення діяльності із захисту держави деталізується крізь призму поняття "забезпечення державної безпеки". Під цією категорією законодавець розуміє формування сприятливих умов для гарантування захищеності державного суверенітету, територіальної цілісності та демократичного конституційного ладу, інших життєво важливих національних інтересів від реальних та потенційних загроз Україні.

Дослідник С. Гордієнко пропонує державну безпеку розглядати як якісно визначений законодавством стан функціонування держави як політичного інституту влади, який досягається через прогнозування, попередження, виявлення та мінімізації негативного впливу існуючих і ймовірних загроз ключовим ознакам держави та дозволяє державі ефективно впроваджувати своє соціальне



**Рис. 2. Структурно-функціональні компоненти державної безпеки як об'єкта публічного управління**

Джерело: сформовано за [4, с. 20].

призначення відносно забезпечення подальшого розвитку забезпечення особи, суспільства та держави [4, с. 20].

Категорія "національна безпека", "державна безпека" та "безпека держави" є змістовно спорідненими, проте не ідентичними, поняття "національна безпека" є більш ширшою за категорію "державна безпека" та співвідносяться як ціле та складник [20, с. 72].

**Таблиця 1. Компаративний аналіз концептів "державна безпека" та "національна безпека" в системі публічного управління**

| Критерії порівняння | Державна безпека                                                    | Національна безпека                                                                 |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Домінуючий об'єкт   | Захист державних інституцій, конституційного ладу та суверенітету   | Захист життєво важливих інтересів людини, суспільства та держави                    |
| Сфера охоплення     | Вузькоспрямована (політична стабільність, територіальна цілісність) | Комплексна (соціальна, економічна, гуманітарна, екологічна)                         |
| Ключові суб'єкти    | Спеціалізовані правоохоронні органи, розвідка, збройні сили         | Органи публічної влади всіх рівнів, інститути громадянського суспільства, громадяни |
| Інструментарій      | Специфічні методи (силові методи, контррозвідувальні, режимні)      | Механізми публічного управління (правові, економічні, комунікаційні)                |
| Мета                | Зберегти цілісність держави як інституції                           | Забезпечити розвиток нації та якість життя людей                                    |
| Роль у стійкості    | Забезпечує стабільність управлінської вертикалі умов загроз         | Створює умови для адаптації та самовідновлення соціуму                              |

Джерело: сформовано автором.

Узагальнюючи результати порівняння, варто підкреслити, що державна безпека виступає необхідним фундаментом, інституційним базисом, без якого неможливе існування країни. Водночас національна безпека є більш динамічною системою, що визначає загальний рівень захищеності нації. У аспекті нашого дослідження актуально наголосити: якщо державна безпека спрямована на недопущення руйнації системи, то національна стійкість, опираючись на параметри національної безпеки, забезпечує здатність цієї системи функціонувати та розвиватися навіть під впливом критичних викликів державній безпеці.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, у контексті нашого дослідження, національна стійкість постає як інтегративна характеристика системи, що базується на загальних принципах безпеки, реалізується через широкі механізми національної безпеки, але безпосередньо залежить від здатності механізмів державної безпеки витримувати найбільш критичні та прямі виклики суверенітету країни.

Аналізуючи теоретико-методологічні засади нашого дослідження, варто звернути увагу на науковий підхід М.Назарова, який проводить чітке розмежування між дефініціями національної безпеки та національної стійкості. Зокрема, автор відмічає, про фундаментальні розбіжності між аспектами даних феноменів, адже в просторовому відношенні вони взаємопов'язані, однак є онтологічно відмінними категоріями. В першу чергу, безпека має превентивну та ініціативну спрямованість, її ціль зводиться до того, щоб убезпечити державу (громадян) від небезпек, розрізнити та обстежитися методами знань та законодавчих вимог чи оцінити небезпеки з огляду на попередній досвід [30, с. 65].

До переліку найбільш критичних факторів дестабілізації зараховано: 1) дифузію зовнішніх і внутрішніх загроз (гібридні атаки); 2) технологічну вразливість критичної інфраструктури; 3) дефіцит соціального капіталу внаслідок міграційних процесів. Виклики запропоновано поділити на внутрішні (корупція, слабкість інституцій, низька цифрова грамотність) та зовнішні (війна, глобальна криза).

Запропоновано авторське визначення національної стійкості як комплексну спроможність системи публічного управління та інститутів громадянського суспільства до превентивного реагування на загрози будь-якого характеру, що ґрунтується на синергії державної безпеки та демократичної консолідації, подальшій розбудові демократії, забезпечуючи швидку адаптацію, самовідновлення та збереження функціональної стабіль-

ності соціуму через механізми взаємної довіри й ефективного врядування. Таке трактування дозволяє вийти за рамки суто безпекового дискурсу, розглядаючи стійкість як результат ефективної взаємодії між державними інституціями та громадянським суспільством у процесі публічного управління.

З огляду на дискретний (тимчасовий) характер загроз, безпека як методологічний підхід передбачає проактивну локалізацію ризиків або їхнє оперативне нівелювання на ранніх стадіях виникнення. Концепт просторової безпеки дедалі частіше набуває антропометричного характеру, де акцент зміщується з безпеки фізичних об'єктів чи територій безпосередньо на захист людини. При цьому просторова безпека характеризується детермінованими цілями, а оперативність їх досягнення є визначальним критерієм життєздатності системи. У такому контексті стійкість виступає як здатність системи до самовідновлення та збереження цілісності в умовах непередбачуваної турбулентності. Це передбачає не лише механічне протистояння зовнішньому тиску, а й гнучку трансформацію внутрішніх структур задля підтримки життєво важливих функцій навіть у критичних обставинах.

У межах нашого дослідження ми розмежуємо поняття державної безпеки та національної стійкості, розглядаючи останню як динамічну характеристику спроможності держави. Враховуючи, що держава безпека є невід'ємною складовою та інституційною основою національної безпеки, вважаємо за доцільне екстраполювати зазначені відмінності на предмет нашого дослідження. Зокрема, якщо державна безпека традиційно фокусується на захисті конституційного ладу та суверенітету, засад від зовнішніх та внутрішніх загроз, то національна стійкість визначає здатність цих інститутів та суспільства в цілому зберігати функціональність під час криз та ефективно трансформуватися після них, тобто додає системі динамічної здатності до адаптації та відновлення після дестабілізуючих впливів. Отже, розбудова національної стійкості виступає ключовим механізмом гарантування державної безпеки в умовах сучасних гібридних викликів.

Перспективними напрямками подальших досліджень стануть спроби здійснити структурно-функціональний аналіз системи органів влади та установ, організацій публічного сектору, які виконують функції розбудови системи забезпечення національної стійкості в сучасній Україні.

#### Література:

1. Александров В. К. Основні наукові підходи щодо публічного управління забезпечення національної стійкості України. Наукові перспективи. № 9 (27). 2022. С. 21—34. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9\(27\)-21-34](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9(27)-21-34)
2. Балабаниць А. В. Стратегічні пріоритети безпекової політики України в умовах зовнішньої агресії. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: економіка. Вип. 28. 2024. С. 5—15.
3. Баліцький В. Формування понять "державна безпека" і "національна безпека" в Україні. Літопис Волині. № 30. 2024. С. 218-222. DOI: <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2024.30.36>

4. Гордієнко С. Г. Трансформація поняття "державна безпека". Юридична Україна. № 8. 2020. С. 12—23. DOI: [10.37749/2308-9636-2020-8\(212\)-2](https://doi.org/10.37749/2308-9636-2020-8(212)-2)

5. Коваль З. Система стійкості держави та національної безпеки: інформаційно-психологічний аспект. Актуальні проблеми державного управління. № 1(82). 2021. С. 105—111.

6. Козьяков І. Законодавче визначення державної безпеки: проблеми теорії та практики. Підприємництво, господарство і право. № 9. 2019. С. 160—164. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2019.9.26>

7. Корж І. Безпека: методологічні підходи до поняття. Національний юридичний журнал: теорія і практика. AUGUST 2019. С. 68—72.

8. Кравченко В. І. Виклики і загрози Україні, її економіці та фінансам у першій третині XXI століття. Ефективна економіка. № 10. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5170>

9. Лазебник Я. Концепція національної стійкості: український контекст. Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії. Вип. 56. 2024. С. 223—228. DOI: <https://doi.org/10.30970/PPS.2024.56.25>

10. Ліпкан В. А. Національна стійкість як новітній концепт геостратегічного ландшафту. GOAL. 2022. URL: <https://goal-int.org/natsionalna-stijkist-yak-novitnij-kontsept-geostrategichnogo-landshaftu/>

11. Мотайло О. В. Сутність державної безпеки: основні концептуальні підходи. Держава та регіони. Серія: Право. № 3 (65). 2019. С. 336—341.

12. Назаров М. С. Національна стійкість України: від концептуальних засад до практичної реалізації. Науковий журнал "Політикус". Вип. 2. 2020. С. 64—69. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-9616—2020-2-64-69>

13. Національна стійкість України: стратегія відповіді на виклики та випередження гібридних загроз: національна доповідь / ред. кол. С. І. Пирожков, О. М. Майборода, Н. В. Хамітов, Є. І. Головаха, С. С. Дембіцький, В. А. Смолій, О. В. Скрипнюк, С. В. Стоєцький / Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. Київ, 2022. 552 с.

14. Павленко Д. Г., Лисецький Ю. М. Національна безпека: поняття, складники, чинники впливу. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Т. 32 (71) № 3. 2021. С. 102—107.

15. Пирожков С. І. Національна стійкість України: стратегія забезпечення. Український географічний журнал. № 2 (118). 2022. С. 3—10. DOI: <https://doi.org/10.15407/ugz2022.02.003>

16. Про національну безпеку України: Закон України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>

17. Резнікова О. О. Концептуальні підходи до вибору моделі забезпечення національної стійкості. Стратегічні пріоритети. № 1 (49). 2019. С. 18—27.

18. Стойка В. С. Теоретичні підходи до визначення поняття "стійкість територіальних громад". Причорноморські економічні студії. Вип. 76. 2022. С. 169—175.

19. Таран Є. І. Поняття та сутність національної безпеки як категорії державного управління. Публічне управління та соціальна робота. № 1 (5). 2025. С. 17—24.

20. Турченко О. Г., Груценко Ю. І. Національна безпека і державна безпека: поліваріантність визначення



та співвідношення. Правничий часопис Донецького національного університету імені Василя Стуса. 2024. С. 66—74. DOI: <https://doi.org/10.31558/2786-5835.2023.2.8>.

21. Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття "національна безпека" та її складових. Проблеми економіки. № 4 (62). 2024. С. 134—153.

22. Хома Н. М. Національна стійкість: зміст та стратегія забезпечення в умовах війни та повоєнного відновлення. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Історія. Політологія 38. 2024. С. 119—128. DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2830-2024-14-38-119-128>.

23. Nehara, Yuliia Danylenko, et al. The ethical aspect of public administration under special regime and sustainable development. Salud, Ciencia y Tecnologia-Serie de Conferencias, 2024, 3: 755.

#### References:

1. Aleksandrov, V. K. (2022), "Main scientific approaches to public administration to ensure national sustainability of Ukraine", *Naukovi perspektyvy*, vol. 9 (27), pp. 21—34. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9\(27\)-21-34](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9(27)-21-34)

2. Balabanyts', A. V. (2024), "Strategic priorities of Ukraines security policy in the context of external aggression", *Visnyk Mariupol's'koho derzhavnoho universytetu. Seriya: ekonomika*, vol. 28, pp. 5—15.

3. Balits'kyj, V. (2024), "Formation of the concepts of "state security" and "national security" in Ukraine", *Litopys Volyni*, vol. 30, pp. 218—222. DOI: <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2024.30.36>

4. Hordiienko, S. H. (2020), "Transformation of the concept of "state security", *Yurydychna Ukraina*, vol. 8, pp. 12—23. DOI: [10.37749/2308-9636-2020-8\(212\)-2](https://doi.org/10.37749/2308-9636-2020-8(212)-2)

5. Koval', Z. (2021), "The system of state stability and national security: information and psychological aspect", *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia*, vol. 1 (82), pp. 105—111.

6. Koz'iakov, I. (2019), "Legislative definition of state security: problems of theory and practice", *Pidpryemnytstvo, gospodarstvo i pravo*, vol. 9, pp. 160—164. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2019.9.26>

7. Korzh, I. (2019), "Security: methodological approaches to the concept", *Natsional'nyy iurydychny zhurnal: teoriia i praktyka*, pp. 68—72.

8. Kravchenko, V. I. (2016), "The challenges and the threats for Ukraine, its economy and finances in the first third of the XXI century", *Efektivna ekonomika*, vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5170> (Accessed 25 Feb 2026).

9. Lazebnyk, Ya. (2024), "The Concept of National Resilience: Ukrainian Context", *Visnyk L'vivs'koho universytetu. Seriya filos.-politoh. studii*, vol. 56, pp. 223—228. DOI: <https://doi.org/10.30970/PPS.2024.56.25>

10. Lipkan, V. A. (2022), "National Resilience as a New Concept of the Geostrategic Landscape", available at: <https://goal-int.org/natsionalna-stijkist-yak-novitnij-kontsept-geostrategichnogo-landshaftu/> (Accessed 25 Feb 2026).

11. Motajlo, O. V. (2019), "The Essence of State Security: Basic Conceptual Approaches", *Derzhava ta rehiony. Seriya: Pravo*, vol. 3 (65), pp. 336—341.

12. Nazarov, M.S. (2020), "National resilience of Ukraine: from conceptual foundations to practical implementation", *Naukovi zhurnal "Politykus"*, vol. 2, pp. 64—69. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-9616—2020-2-64-69>

13. Pyrozhekov, S. I. Majboroda, O. M. Khamitov, N. V. Holovakha, Ye. I. Dembits'kyj, S. S. Smolij, V. A. Skrypniuk, O. V. and Stoiets'kyj, S. V. (2022), *Natsional'na stijkist' Ukrainy: stratehiia vidpovidi na vyklyky ta vyperedzhennia hibrydnykh zahroz* [National resilience of Ukraine: a strategy for responding to challenges and anticipating hybrid threats], *Instytut politychnykh i etnonatsional'nykh doslidzhen' im. I. F. Kurasa NAN Ukrainy*, Kyiv, Ukraine.

14. Pavlenko, D. H. and Lysets'kyj, Yu. M. (2021), "National security: concept, components, influencing factors", *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'koho. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, vol. 32 (71), no. 3, pp. 102—107.

15. Pyrozhekov, S. I. (2022), "National stability of Ukraine: strategy for ensuring", *Ukrains'kyj heohrafichny zhurnal*, vol. 2(118), pp. 3—10. DOI: <https://doi.org/10.15407/ugz2022.02.003>

16. Verkhovna Rada of Ukraine (2025), *The Law of Ukraine "On the National Security of Ukraine"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (Accessed 25 Feb 2026).

17. Reznikova, O. O. (2019), "Conceptual approaches to choosing a model for ensuring national resilience", *Stratichni priorytety*, vol. 1 (49), pp. 18—27.

18. Stojka, V. S. (2022), "Theoretical approaches to defining the concept of "resilience of territorial communities", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 76, pp. 169—175.

19. Taran, Ye. I. (2025), "The concept and essence of national security as a category of public administration", *Publichne upravlinnia ta sotsial'na robota*, vol. 1 (5), pp. 17—24.

20. Turchenko, O. H. and Hrutsenko, Yu. I. (2024), "National security and state security: polyvariance of definition and correlation", *Pravnychyj chasopys Donets'koho natsional'noho universytetu imeni Vasylia Stusa*, pp. 66—74. DOI: <https://doi.org/10.31558/2786-5835.2023.2.8>.

21. Khaustova, V. Ye. and Trushkina, N. V. (2024), "Theoretical approaches to defining the essence of the concept of "national security" and its components", *Problemy ekonomiky*, vol. 4 (62), pp. 134—153.

22. Khoma, N. M. (2024), "National resilience: content and strategy of ensuring in conditions of war and post-war recovery", *Visnyk Mariupol's'koho derzhavnoho universytetu. Seriya: Istorii. Politohiia*, vol. 38, pp. 119—128. DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2830-2024-14-38-119-128>.

23. Nehara, Y. (2024), "The ethical aspect of public administration under special regime and sustainable development", *Salud, Ciencia y Tecnologia-Serie de Conferencias*, vol. 3: 755.

Отримано редакцією журналу / Received: 06. 03.26

Професійно рецензовано / Revised: 10. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

*І. М. Перестюк,  
к. держ. упр., доцент,  
доцент кафедри національної безпеки та підприємництва, Державне некомерційне підприємство  
Державний університет "Київський авіаційний інститут"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1692-9247>*

*Г. П. Нестеренко,  
к. держ. упр., доцент,  
доцент кафедри національної безпеки та підприємництва, Державне некомерційне підприємство  
Державний університет "Київський авіаційний інститут"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1106-3790>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.369

# ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ: БЕЗПЕКОВИЙ АСПЕКТ

I. Perestiuk,  
PhD in Public Administration, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of National Security and Enterprise,  
State Non-Profit Enterprise, State University "Kyiv Aviation Institute"

H. Nesterenko,  
PhD in Public Administration, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of National Security and Enterprise,  
State Non-Profit Enterprise, State University "Kyiv Aviation Institute"

## DIGITALIZATION OF PUBLIC SERVICES IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW: THE SECURITY ASPECT

**У статті здійснено комплексний науковий аналіз цифровізації публічних послуг в Україні в умовах воєнного стану як складової трансформації системи публічного управління та елементу національної стійкості. Визначено, що в період повномасштабної війни цифровізація набуває безпекового та стійкісного змісту, трансформуючись із інструменту адміністративної модернізації у механізм забезпечення безперервності реалізації державних функцій, кризового реагування та інституційної стабільності. Проаналізовано наукові підходи до цифрової трансформації публічного управління, інституційні засади розвитку цифрової держави, а також міжнародні оцінки функціонування українських цифрових платформ. Окремо проаналізовано значення Системи електронної взаємодії органів публічної влади як ключового елементу міжвідомчої інтеграції та управлінської стійкості. Обґрунтовано необхідність переорієнтації стратегічних орієнтирів цифровізації з кількісного розширення сервісів на забезпечення їх безперервності, кіберзахищеності та інтегрованості в умовах дії воєнного стану. Узагальнено інституційні, технологічні та соціально-компетентні виклики цифровізації, серед яких фрагментарність регуляторного поля, нечіткість розподілу відповідальності за цифрові сервіси, кіберзагрози та гібридні атаки, залежність від енергетичної інфраструктури, обмежена резервованість систем, цифрова нерівність населення та дефіцит цифрових і кіберкомпетентностей публічних служ-**

бовців. Систематизовано стратегічні напрями удосконалення цифровізації публічних послуг, що охоплюють інституційну стандартизацію цифрової екосистеми, впровадження моделі управління цифровими ризиками, посилення кіберстійкості державних інформаційних ресурсів, розвиток гібридної моделі надання послуг, формування компетентнісного потенціалу персоналу та інтеграцію цифровізації у систему національної безпеки. Зроблено висновок, що в умовах воєнного стану цифрові публічні послуги виконують функцію інфраструктури державної стійкості, а їх розвиток має ґрунтуватися на інтеграції сервісності, безпеки та управлінської адаптивності.

*The article provides a comprehensive scientific analysis of the digitalization of public services in Ukraine under martial law as a component of the transformation of the public administration system and an element of national resilience. It is determined that during the period of full-scale war, digitalization acquires a security— and resilience-oriented dimension, transforming from an instrument of administrative modernization into a mechanism for ensuring the continuity of public functions, crisis response, and institutional stability. The study analyzes scholarly approaches to the digital transformation of public administration, the institutional foundations of digital state development, as well as international assessments of the functioning of Ukrainian digital platforms. Particular attention is devoted to the Electronic Interaction System of Executive Authorities as a key element of interagency integration and managerial resilience. The necessity of reorienting strategic priorities of digitalization from the quantitative expansion of services toward ensuring their continuity, cybersecurity, and systemic integration under wartime risks is substantiated. Institutional, technological, and socio-competence-related challenges of digitalization are generalized, including the fragmentation of the regulatory framework, the lack of clear allocation of responsibility for digital services, cyber threats and hybrid attacks, dependence on energy infrastructure, limited system redundancy, digital inequality among citizens, and the shortage of digital and cybersecurity competencies among public servants. Strategic directions for improving the digitalization of public services are systematized, encompassing institutional standardization of the digital ecosystem, the implementation of a digital risk management model, strengthening the cybersecurity resilience of public information resources, the development of a hybrid service delivery model, enhancement of personnel competencies, and the integration of digitalization into the national security system. It is concluded that under martial law, digital public services function as an infrastructure of state resilience, and their further development should be based on the integration of service orientation, security, and managerial adaptability.*

*Ключові слова:* публічна політика, цифровізація публічних послуг, цифрові компетентності, кібербезпека, інтероперабельність, система електронної взаємодії органів публічної влади, цифрові ризики, цифрові платформи на публічній службі, національна безпека, воєнний стан, комунікації органів публічної влади.

*Key words:* public policy, digitalization of public services, digital competencies, cybersecurity, interoperability, electronic interaction system of public authorities, digital risks, digital platforms in public service, national security, martial law, communications of public authorities.

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

Цифровізація в публічному управлінні в Україні набула системного характеру та перетворилася на один із ключових напрямів трансформації держави, особливо в умовах воєнного стану. Інституціоналізація цифрових рішень, впровадження цифрових платформ на державній службі, розбудова системи електронної взаємодії органів публічної влади та реалізація Концепції розвитку цифрової держави формують нову модель надання публічних послуг. Водночас воєнні ризики, не-

рівномірність цифрової інфраструктури, дефіцит цифрових компетентностей публічних службовців і фрагментарність міжвідомчої інтеграції зумовлюють появу системних викликів.

Особливої актуальності набуває проблема узгодження стратегічних орієнтирів цифрової трансформації з потребами національної безпеки, забезпеченням міжвідомчої електронної взаємодії та формуванням належного рівня цифрових компетентностей у системі публічної служби. Таким чином, постає необхідність комплексного наукового осмислення інституційних, організаційних та безпекових аспектів цифровізації публічних послуг в Україні в умовах воєнного стану.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Ю. Завгородня (2025) [2] акцентує на трансформації політики цифровізації органів місцевого самоврядування під впливом воєнних ризиків. В. Кучменко та М. Ватульєв (2025) [3] розглядають цифрову трансформацію як складову кризового управління та національної стійкості. І. Лопушинський, В. Ключевський та О. Момоток (2023) [4] підкреслюють роль електронних сервісів у забезпеченні безперервності державних функцій в умовах обмеженої доступності традиційних каналів. Т. Малахова (2025) [5] обґрунтовує необхідність інституційних і технологічних механізмів захисту державних інформаційних ресурсів. Нормативну основу цифрової трансформації формує розпорядження Кабінету Міністрів України № 67-р (2018) [6]. І. Скляр (2024) [7] звертає увагу на регресивні прояви та обмеження цифрового врядування під впливом воєнних факторів. Ю. Шпак, А. Кожина та І. Драган (2025) [8] досліджують проблеми стандартизації та інтеоперабельності цифрових рішень.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження цифровізації публічних послуг в Україні, аналіз викликів та загроз з урахуванням безпекового аспекту цифровізації публічного управління в період дії воєнного стану.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

І. Лопушинський, В. Ключевський та О. Момоток наголошують, що цифрові сервіси, включно із мобільними платформами, стають інструментом безперервності державних функцій і підтримки громадян за обмеженої доступності традиційних каналів [4]. Ми погоджуємося із твердженням авторів, але уточнюємо, що безперервність виникає лише за наявності стійкої інфраструктури, кіберзахисту, узгодженої міжвідомчої взаємодії, а також достатніх цифрових компетентностей персоналу. Показовими є висновки І. Скляра, який, аналізуючи розвиток цифрового врядування під час повномасштабної війни, звертає увагу на наявність обмежень і регресивних проявів унаслідок воєнних факторів та режимних обмежень [7]. Воєнний контекст оголює прогалини цифрового публічного управління: залежність від інфраструктури, чутливості реєстрів і даних, асиметрію доступу населення до цифрових каналів.

Базовим орієнтиром цифровізації в Україні є розпорядження Кабінету Міністрів України "Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018—2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації" від 17 січня 2018 року № 67-р, яке закладає стратегічні пріоритети цифрової модернізації та план заходів [6]. Концепція задає напрям "державних сервісів онлайн", але її положення потребують переосмислення крізь призму ризиків воєнного часу. В. Кучменко та М. Ватульєв фіксують, що в умовах воєнного стану цифрова трансформація набуває безпекового та стійкісного змісту, адже цифрові сервіси стають частиною національної стійкості та кризового реагування [3]. Ми погоджуємося з позицією і про-

понуємо її операціоналізацію модернізації публічного управління через цифровізацію публічних послуг у воєнний час має оцінюватися за трьома критеріями:

- спроможність підтримувати критичні сервіси за руйнувань і переміщень;
- захищеність даних і каналів взаємодії від кібервпливів, кіберзагроз та кібератак;
- інтегрованість (система електронної взаємодії органів виконавчої влади та узгодженість реєстрів /процесів).

Водночас зауважимо, що ефективність системи електронної взаємодії органів виконавчої влади (далі СЕВ ОБВ) безпосередньо залежить від рівня стандартизації цифрових процесів, узгодженості форматів даних, надійності каналів зв'язку та кіберзахистності інформаційних ресурсів. В умовах воєнного стану фрагментація інформаційних систем, нерівномірна технічна спроможність органів виконавчої влади та ризики кібератак можуть знижувати інтеграційний потенціал системи та створювати додаткові операційні ризики. Таким чином, СЕВ ОБВ виступає не лише технічним інструментом електронної комунікації, а ключовим елементом інституційної стійкості публічного управління, що потребує постійного удосконалення з урахуванням вимог безперервності, безпеки та інтегрованості управлінських процесів.

Міжнародний науковий дискурс підтверджує релевантність такого підходу. Дослідження про адаптивне врядування під час війни підкреслює роль державних цифрових платформ у підтриманні доступу до послуг навіть за пошкодженої інфраструктури, а також значення координації (держави, місцевого самоврядування, громадянського суспільства) для швидких сервісних рішень [9]. Це важливо для українського контексту, оскільки цифрова трансформація відзначається керованою взаємодією інституцій, здатною працювати в умовах високої невизначеності. Таким чином, цифровізацію публічних послуг у воєнний час доцільно тлумачити як комплекс "сервіс + стійкість + безпека", де нормативно-стратегічні орієнтири формують вектор цифрової держави із врахуванням забезпечення безпеки даних.

Варто зазначити, що у воєнний період цифрові платформи в Україні виконують функцію інституційної стійкості, забезпечуючи швидкий доступ до послуг, зменшуючи потребу у фізичній присутності громадян та підтримуючи керованість публічних процесів за умов переміщення населення, ризиків для інфраструктури та кадрів втрат. До основних державних цифрових платформ доцільно віднести:

- екосистему "Дія": фронт-офіс цифрових послуг;
- "Трембіту": міжвідомча інтеоперабельна інфраструктура обміну даними;
- інструменти е-ідентифікації, е-підпису та електронний документообіг у державних органах;
- мережу ЦНАП/Дія Центрів: фізичний контур безперервності послуг;
- Резерв+ та Оберіг: цифрові інструменти обліку призовників, військовозобов'язаних і резервістів;
- державні електронні реєстри та інформаційні системи (такі як державний демографічний реєстр, реєстри нерухомості, бізнесу, податкові та соціальні реєстри та ін.): базові джерела даних для надання публічних послуг та прийняття управлінських рішень.

Міжнародна оцінка SIGMA/OECD фіксує, що Україна суттєво посилила спроможності у сфері найсильніших компонентів публічного адміністрування, а динаміка використання ресурсів "Трембіти" у 2021—2025 роках є показовою навіть із провалами напочатку повномасштабної війни. Аналізуючи дані про роботу системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів Трембіта на основі звіту проєкту EU4DigitalUA, зазначимо, що цифрові транзакції з моменту запуску системи Трембіта у 2020 році до 1 жовтня 2025 року склали 18,1 млрд, лише у 3-му кварталі 2025 року показник транзакцій був рекордний і склав — 3,4 млрд. При цьому "Трембіта" забезпечує захищену міжвідомчу взаємодію та охоплює 290 учасників, 1044 активні інформаційні взаємодії, будуючи взаємодії між реєстрами та інформаційними системами [10-12].

Окремо важливим є кадровий вимір цифрових платформ. О.-С. Бачинський обґрунтовує, що цифрові платформи у публічному управлінні посилюють комунікацію, автоматизацію кадрових процесів, доступ до навчальних ресурсів і моніторинг компетентностей. Водночас автор прямо вказує на бар'єри, зокрема, нерівномірність цифрової грамотності, регуляторну фрагментарність і невирішеність питань кібербезпеки [1]. Ми погоджуємося, але уточнюємо, що в умовах воєнного стану цифрові платформи є організаційним каркасом безперервності послуг, де кадрова адаптація є похідною від здатності системи зберегти процеси (дані → рішення → послуга).

Найсуттєвіші ризики державних цифрових платформ під час війни доцільно групувати у три блоки:

— ризики інтероперабельності та фрагментації систем: Ю. Шпак, А. Кожина та І. Драган підкреслюють, що за відсутності належної стандартизації цифрових рішень виникають проблеми несумісності інформаційних систем, розрізненості платформ і падіння керованості цифрової екосистеми [8];

— кібербезпекові ризики та ризики доступності: з огляду на стабільні атаки на державні інформаційні системи, саме кіберстійкість, резервування, сегментація доступів і безпека інтеграція реєстрів стають умовою надання послуг;

— кадрові та компетентнісні ризики: О. Бачинський, Ю. Шпак, А. Кожина та Ю. Драган у різних площинах вказують на проблему цифрових компетентностей і нормативної узгодженості як фактори, що стримують ефективність цифровізації [1; 8]. У воєнний період цифрові компетентності мають оцінюватися, як здатність діяти за стандартами інформаційної безпеки, безперервності процесів, цифрової етики та захисту персональних даних, що напряду пов'язано з якістю публічних послуг і довірою до держави.

Таким чином, цифрові платформи в умовах воєнного стану виконують роль інфраструктури безперервності

публічних послуг. Водночас ключові загрози концентруються у площині стандартизації та сумісності, кіберстійкості й компетентнісної спроможності персоналу, що вимагає цілісної управлінської логіки як основи цифровізації публічних послуг у період дії воєнного стану та в умовах забезпечення національної безпеки.

Наукові праці 2025 року деталізують загрози для органів публічної влади. Так, Т. Малахова розглядає кібербезпеку публічного управління крізь призму гібридних загроз, підкреслюючи потребу інституційних і технологічних механізмів протидії [5]. Додамо, що для публічних послуг ключовим стає розмежування відповідальності між власниками реєстрів/сервісів, адміністраторами та користувачами, а також процедурна готовність (плани реагування, резервування, відновлення сервісів).

Принагідно підкреслити, що цифрові публічні послуги залежать від фізичної інфраструктури. На рівні секторальних досліджень цифровізації місцевого самоврядування в період війни Ю. Завгородня прямо зазначає, що руйнування інфраструктури, обмеження доступу до офлайн-послуг і кіберзагрози формують специфічний контур цифрової нерівності та обмежують сталу доступність послуг [2]. Погоджуємося, оскільки інфраструктурні втрати посилюють потребу в гібридній моделі та пріоритизації "критичних послуг" у планах безперервності та забезпечення безпеки даних.

Доцільно структурувати виклики та загрози цифровізації публічних послуг в умовах воєнного стану. Така систематизація відображає характер та вплив загроз на стійкість, безперервність та якість надання публічних послуг.

**Таблиця 1. Виклики та загрози цифровізації публічних послуг в умовах воєнного стану**

| Виклики                         | Прояви                                                       | Управлінський вимір ризику                               | Потенційні наслідки для публічних послуг            |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Інституційні виклики            | фрагментарність регуляторного поля                           | невизначеність процедур цифрової взаємодії               | дублювання функцій                                  |
|                                 | нечіткість розподілу відповідальності за цифрові сервіси     | розмитість повноважень                                   | підвищення операційних ризиків                      |
|                                 | відсутність єдиної системи пріоритизації критичних послуг    | нерівномірний розподіл ресурсів                          | уразливість стратегічно важливих сервісів           |
| Технологічні загрози            | кіберзагрози та гібридні атаки                               | порушення цілісності та конфіденційності даних           | зупинка сервісів, витік інформації, зниження довіри |
|                                 | залежність від енергетичної інфраструктури                   | неможливість стабільного функціонування платформ         | тимчасова або повна недоступність послуг            |
|                                 | обмежена резервованість систем                               | відсутність альтернативних каналів функціонування        | тривале відновлення після збоїв                     |
| Соціально-компетентнісні ризики | цифрова нерівність громадян                                  | обмежений доступ окремих груп населення до онлайн-послуг | посилення соціальної диференціації                  |
|                                 | дефіцит цифрових і кіберкомпетентностей публічних службовців | низька якість адміністрування цифрових процесів          | підвищення помилок і операційних збоїв              |
|                                 | зниження довіри у випадку збоїв сервісів                     | репутаційні ризики державних інституцій                  | делегітимація цифрових реформ                       |

Джерело: розробка авторів.

**Таблиця 2. Напрями удосконалення цифровізації публічних послуг у період дії воєнного стану**

| Стратегічний напрям                                       | Зміст управлінських рішень                                                                                                                | Очікуваний системний ефект                                                  |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Інституційна стандартизація цифрової екосистеми           | уніфікація регуляторних вимог; запровадження єдиних стандартів інтероперабельності; чітке закріплення відповідальності за цифрові сервіси | підвищення керованості цифрової системи та зменшення фрагментації           |
| Впровадження моделі управління цифровими ризиками         | класифікація послуг за рівнем критичності; розроблення планів безперервності; регулярні стрес-тести цифрових систем                       | зростання адаптивності та скорочення часу відновлення сервісів              |
| Посилення кіберстійкості державних інформаційних ресурсів | сегментація доступів; резервування дата-центрів; централізований моніторинг кіберінцидентів; аудит вразливостей                           | зменшення ймовірності зупинки сервісів і втрати даних                       |
| Розвиток гібридної моделі надання послуг                  | поєднання онлайн- та офлайн-каналів; підтримка ЦНАП як фізичного контуру безперервності; альтернативні канали ідентифікації               | забезпечення доступності послуг у разі технічних або інфраструктурних збоїв |
| Формування цифрових і кіберкомпетентностей персоналу      | системна підготовка державних службовців; сертифікація цифрових навичок; навчання з кібергігієни та захисту даних                         | підвищення якості адміністрування цифрових процесів                         |
| Зменшення цифрової нерівності громадян                    | розширення програм цифрової грамотності; підтримка вразливих груп; забезпечення доступу до цифрових інструментів у громадах               | підвищення інклюзивності та довіри до цифрових сервісів                     |
| Інтеграція цифровізації у систему національної безпеки    | включення цифрових платформ до стратегій стійкості; міжвідомча координація; визначення критичних сервісів як об'єктів захисту             | закріплення цифрових послуг як елементу державної стійкості                 |

Джерело: розробка авторів.

Таким чином, аналіз та систематизація викликів і загроз цифровізації публічних послуг у воєнний період дозволяє констатувати, що їхня природа має комплексний інституційно-технологічний та соціальний характер. В умовах дії воєнного стану цифрові сервіси стають елементом національної стійкості, а отже потребують переорієнтації управлінської логіки з кількісного розширення послуг на забезпечення їхньої безперервності, кіберзахисності та інтегрованості. Це зумовлює необхідність впровадження системних управлінських рішень, спрямованих на інституційне впорядкування, технологічну стабільність та розвиток компетентнісного потенціалу персоналу публічної служби (табл. 2).

Таблиця показує, що напрями удосконалення цифровізації публічних послуг у період дії воєнного стану повинні базуватися на інтеграції інституційної впорядкованості, технологічної стійкості та компетентнісної спроможності персоналу органів публічної влади. У сучасних умовах цифрові платформи виконують функцію інфраструктури національної стійкості, а тому стратегія їх розвитку має бути орієнтована не лише на розширення переліку сервісів, але й на гарантування їхньої безперервності, безпеки та доступності. Таким чином, цифровізація публічних послуг трансформується у складову системи кризового управління та забезпечення національної безпеки.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження засвідчує, що в умовах дії воєнного стану цифровізація публічних послуг трансформується з інструменту модернізації публічного управління у складову забезпечення національної стійкості та національної безпеки. Її ефективність визначається спроможністю забезпечувати безперервність критичних сервісів, кіберзахист даних та інтегрованість міжвідомчої взаємодії. Виявлено системні інституційні, технологічні та соціально-компетентні ризики, що впливають на доступність і якість публічних послуг у період дії воєнного стану.

Подальші наукові розвідки доцільно зосередити на розробленні індикаторів цифрової стійкості, удосконаленні механізмів управління цифровими ризиками та дослідженні впливу цифрової нерівності на ефективність публічного управління в кризових умовах.

### Література:

1. Бачинський О.-С. Я. Цифрові платформи як інструмент адаптації державних службовців в Україні. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.1/04> <https://>

www.pubadm.vernadskeyjournals.in.ua/journals/2025/1\_2025/6.pdf

2. Завгородня Ю. В. Політика цифровізації органів місцевого самоврядування в період воєнного стану. *Держава і право*. 2025. Вип. 98. С. 313—323. URL: <https://derzhava-i-pravo.com.ua/articles/98-313.pdf>

3. Кучменко В. О., Ватульєв М. В. Цифрова трансформація публічного управління в умовах воєнного стану. *Молодий вчений*. 2025. № 4 (135). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-4-135-14> URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6451/6305>

4. Лопушинський І. П., Ключевський В. І., Момоток О. М. Особливості надання публічних (електронних публічних) послуг в умовах воєнного стану в Україні. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 4 (18). С. 110–123. <https://perspectives.pp.ua/index.php/ nauka/article/view/4272/4295>

5. Малахова Т. Кібербезпека органів публічного управління в контексті сучасних гібридних загроз: інституційні та технологічні аспекти. *Координати публічного управління*. 2025. № 1 (4). С. 379—397. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2025.01.18> URL: <https://kpu-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/83>

6. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/67-2018-p>

7. Скляр І. Особливості розвитку цифрового врядування в умовах воєнного стану. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12. № 4. С. 59—66. <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1093/1069>

8. Шпак Ю. В., Кожина А. В., Драган І. О. Цифровізація та стандартизація у сфері публічного управління. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. — № 3 (33). С. 440—453. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-3\(33\)-440-453](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-3(33)-440-453) URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/21392/21366>

9. Gustafsson M., Matveieva O., Wihlborg E., Borodin Y., Mamatova T., Kvitka S. Adaptive governance amidst the war: Overcoming challenges and strengthening collaborative digital service provision in Ukraine. *Government Information Quarterly*. 2025. Vol. 42, Issue 3. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102056> URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X25000504>

10. Public administration in Ukraine: assessment against the Principles of Public Administration. Paris: OECD Publishing, 2023. 212 p. OECD URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine\\_27a46a58/078d08d4-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf)

11. Trembita.gov.ua — report for the 1st quarter of 2023 / EU4DigitalUA project. 2023. URL: <https://eu4digitalua.eu/en/news/trembita-gov-ua-report-for-the-1st-quarter-of-2023/>

12. Trembita.gov.ua — report for the 3d quarter of 2025 / EU4DigitalUA project. 2025. URL: <https://eu4digitalua.eu/uk/news/trembita-gov-ua-zvit-za-3-j-kvartal-2025-roku/>

## References:

1. Bachynskyi, O.-S.Ya. (2025), "Digital platforms as a tool for adaptation of civil servants in Ukraine", *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, vol. 1. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.1/04>

2. Zavorodnia, Yu.V. (2025), "Policy of digitalization of local self-government bodies during martial law", *Derzhava i pravo*, vol. 98, p. 313—323.

3. Kuchmenko, V.O. and Vatuliev, M.V. (2025), "Digital transformation of public administration under martial law", *Molodyi vchenyi*, vol. 135, no. 4. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-4-135-14>

4. Lopushynskyi, I.P., Kliutsevskyi, V.I. and Momotok, O.M. (2023), "Features of providing public (electronic public) services under martial law in Ukraine", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 18, no. 4, p. 110—123.

5. Malakhova, T. (2025), "Cybersecurity of public administration bodies in the context of modern hybrid threats: institutional and technological aspects", *Koordynaty publichnoho upravlinnia*, vol. 4, no. 1. <https://doi.org/10.62664/cpa.2025.01.18>

6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), "On approval of the Concept for the development of the digital economy and society of Ukraine for 2018—2020 and approval of the action plan for its implementation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/67-2018-%D1%80> (Accessed 25 Feb 2026).

7. Skliar, I. (2024), "Features of the development of digital governance under martial law", *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 12, no. 4, p. 59—66.

8. Shpak, Yu.V., Kozhyna, A.V. and Dragan, I.O. (2025), "Digitalization and standardization in the field of public administration", *Aktualni pytannia u suchasni nauksi*, vol. 33, no. 3. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-3\(33\)-440-453](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-3(33)-440-453)

9. Gustafsson, M., Matveieva, O., Wihlborg, E., Borodin, Y., Mamatova, T. and Kvitka, S. (2025), "Adaptive governance amidst the war: overcoming challenges and strengthening collaborative digital service provision in Ukraine", *Government Information Quarterly*, vol. 42, no. 3. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102056>

10. OECD (2024), *Public administration in Ukraine: assessment against the Principles of Public Administration*, OECD Publishing, Paris, available at: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine\\_27a46a58/078d08d4-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf) (Accessed 25 Feb 2026).

11. EU4DigitalUA (2023), "Trembita.gov.ua — report for the 1st quarter of 2023", available at: <https://eu4digitalua.eu/en/news/trembita-gov-ua-report-for-the-1st-quarter-of-2023/> (Accessed 25 Feb 2026).

12. EU4DigitalUA (2026), "Trembita.gov.ua — report for the 1st quarter of 2025", available at: <https://eu4digitalua.eu/uk/news/trembita-gov-ua-zvit-za-3-j-kvartal-2025-roku/> (Accessed 25 Feb 2026).

*Отримано редакцією журналу / Received: 07. 03.26*

*Професійно рецензовано / Revised: 13. 03.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26*

М. З. Масик-Бєсова,  
к. держ. упр., учений секретар,  
Таврійський національний університету імені В. І. Вернадського  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6935-6695>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.375

# НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА ТЕРИТОРІЇ АНЕКСОВАНОГО КРИМУ В ПЕРІОД ДЕОКУПАЦІЇ

М. Masyk-Biesova,  
PhD in Public Administration, Academic Secretary, V. I. Vernadsky Taurida national university

DIRECTIONS FOR ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE TERRITORY  
OF ANNEXED CRIMEA DURING THE PERIOD OF DE-OCCUPATION

*Деокупація та подальша реінтеграція анексованого Криму виступає головним пріоритетним питанням державної політики України. Однак повернення територій передбачає не тільки відновлення державного суверенітету, але є суттєвим викликом стосовно протидії наслідків тривалої окупації, пов'язаних з екологічною деградацією, милітаризацією, економічним занепадом та соціальною напруженістю. Концептуальні основи сталого розвитку, які ґрунтуються на рівновазі економічних, екологічних та соціальних інтересів, мають стати основою для стратегії відновлення Криму в період деокупації.*

*В статті з'ясовано, що сталий розвиток деокупованого Криму — це стратегічна модель відновлення півострова, в основі якої лежить баланс між економічним зростанням, екологічною безпекою та соціальною справедливістю. Вона вимагає переходу від милітаризованої економіки до "зеленої" енергетики, інноваційного туризму та когнітивної реінтеграції населення в європейський простір. Наведено напрямки забезпечення сталого розвитку на території анексованого Криму в період деокупації. Визначено, що реалізація даних напрямів потребує залучення значних інвестицій, зокрема у "зелене" відновлення Криму. Наведено головні напрями стимулювання інвестицій, що дасть можливість не тільки відновити екосистему, але й інтегрувати півострів у глобальні ланцюги доданої вартості відповідно до Європейського зеленого курсу.*

*The de-occupation and subsequent reintegration of the annexed Crimea is the main priority issue of the state policy of Ukraine. However, the return of the territories involves not only the restoration of state sovereignty, but is a significant challenge in terms of counteracting the consequences of the long-term occupation, associated with environmental degradation, militarization, economic decline and social tension. The conceptual foundations of sustainable development, which are based on the balance of economic, environmental and social interests, should become the basis for the strategy for the restoration of Crimea during the period of de-occupation. The article clarifies that the sustainable development of the de-occupied Crimea is a strategic model for the restoration of*



*the peninsula, which is based on the balance between economic growth, environmental security and social justice. It requires a transition from a militarized economy to "green" energy, innovative tourism and cognitive reintegration of the population into the European space. The directions for ensuring sustainable development in the territory of the annexed Crimea during the period of de-occupation are given. These directions reflect a comprehensive approach to the restoration of the Crimean peninsula, where any direction is complementary.*

*It is determined that the implementation of these directions requires significant investment, in particular in the "green" restoration of Crimea. The main directions of investment stimulation are given, which will make it possible not only to restore the ecosystem, but also to integrate the peninsula into global value chains in accordance with the European Green Deal. It is established that ensuring sustainable development of the deoccupied Crimea is based on a concept that requires the demilitarization of the economic complex and the implementation of an ecocentric economic policy, which will ensure equal rights and opportunities for all segments of the population through mechanisms of social inclusion. The analysis of the above directions allows us to note that sustainable development of the deoccupied Crimea is possible only under the condition of a comprehensive transformation of all spheres of life of the peninsula. The implementation of such a strategy will make it possible not only to restore ecological balance and water security, but also to ensure radical cognitive social reintegration through involvement in the latest European socio-economic processes.*

*Ключові слова: деокупація, анексований Крим, реінтеграція анексованого Криму, сталий розвиток, напрями забезпечення сталого розвитку.*

*Key words: de-occupation, annexed Crimea, reintegration of annexed Crimea, sustainable development, directions for ensuring sustainable development.*

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

Процес майбутньої деокупації та реінтеграції Криму слід вважати небаченим за своєю складністю завданням у новітній історії нашої держави та міжнародному праві. Протягом тривалого періоду окупації Кримський півострів пережив докорінні зміни, які прямо суперечать концептуальним засадам сталого розвитку. Так, слід вважати, що даний регіон став своєрідним військовим плацдармом, що зумовило зміни в економічній структурі, вичерпання природно-ресурсного потенціалу та порушення екологічної рівноваги. Найбільш гостро постає проблема, пов'язана з орієнтацією традиційних моделей відновлення територій на відновлення інфраструктури, що є недостатнім в контексті Кримського півострова. Відновлення державного суверенітету над територією Криму здійснюватиметься на тлі глобального потепління, енергетичного переходу та потреби в імplementації міжнародних стандартів. Тому, виникає гостра необхідність у формулюванні стратегічних напрямів, які сприятимуть не тільки відновленню втраченого потенціалу, але й забезпеченню сталого розвитку регіону.

Актуальним завданням сьогодення зостається вирішення низки критичних суперечностей. Передусім, це антропогенний тиск на екологічну систему Криму внаслідок надмірного розширення військової інфраструктури та неконтрольованої експлуатації підземних вод. Наступним пріоритетом постає системна трансформація економічної моделі регіону, яка криється у переході самодостатньої

економічну модель, що базується на високотехнологічних інноваціях та "зеленій" енергетиці. Третім критичним аспектом є соціально-демографічна трансформація, пов'язана з цілеспрямованою політикою держави-агресора стосовно зміни складу населення. Відтак, забезпечення сталого розвитку на території анексованого Криму в період деокупації слід вважати не тільки питанням національної безпеки, але й визначальною умовою повноцінного залучення регіону до спільного європейського ринку та його стандартів життя. Потреба у розробці конкретних напрямів таких змін визначає актуальність даного дослідження.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дану проблематику досліджували такі науковці як О. Василюк, Є. Красников, О. Янін та інші. Попри значний масив напрацювань, на сьогоднішній день досі зостається необхідність у більш всебічному науковому визначенні практичних напрямів переходу Криму до моделі сталого розвитку в період деокупації.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є визначення напрямів забезпечення сталого розвитку на території анексованого Криму в період деокупації.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У контексті сучасної розбудови української державності консолідація територіального простору постає фун-

даментальним викликом, зумовленим збройною агресією та протиправною анексією українських земель. Через це розкриття конституційно-правового статусу Автономної Республіки Крим в якості особливої територіальної одиниці зостається однією з найбільш спірних та складних проблем сучасності. Водночас варто не забувати, що процес утвердження статусу АР Крим в якості територіальної автономії розвивався в умовах високої політичної турбулентності та безперервного пошуку компромісів в законодавчій площині. В цілому на думку науковців, чинна конституційна модель статусу АР Крим у межах унітарного устрою України не змогла забезпечити всебічне вирішення питань стосовно сутності та обсягу повноважень даної автономії.

Протягом періоду анексії Криму відбулося забруднення довкілля та виснаження природних ресурсів, що створюють загрози для життя та здоров'я кримчан, призводять до падіння рівня життя та порушення екологічних прав людини. Деякі дії могли свідчити про умисне руйнування природи, деякі є результатом недалекоглядності та недбалості окупаційної влади. Наприклад, аварія на ПрАТ "Кримський титан" стала результатом недбалого ставлення до ставка — кислотонакопичувача, який потребує постійного обводнення. Його пересихання призвело до розвіювання вітром сірчастого ангідриду, що знищує рослинність, руйнує різні матеріали, пошкоджує дихальні шляхи та викликає різноманітні захворювання. В різній мірі вплив поширився на відстань до 130 км та охопив колосальні території, в тому числі вразивши території Криму, що охороняються законодавством України або на міжнародному рівні. Зокрема, йдеться і про біосферний заповідник "Асканія-Нова", що знаходиться під охороною ЮНЕСКО. В зоні ураження також знаходиться 100% водно-болотних угідь Сивашу, що є одним з основних місць зимівлі водно-болотних та навколоводних птахів у Європі. Забруднення призвело до масового ураження здоров'я населення як Криму, так і Херсонській області. Крім того, пошкоджена велика кількість дикої та культурної рослинності, а також забруднені ґрунти, що призвело до зменшення їх родючості через знищення ґрунтової фауни та мікрофлори [1].

Унаслідок тимчасової окупації Криму та цілеспрямованої мілітаризації півострова росією з 2014 року відбулося руйнування історичних, культурних та економічних зв'язків Криму з материковою частиною України та світом. Це призвело до утисків базових свобод населення Криму, економічного занепаду регіону та падіння рівня добробуту його населення. Також унаслідок тимчасової окупації Крим втратив свій потенціал розвитку та повернувся на роки назад в економічному, соціальному та культурному вимірах. Кожен день в окупації — це втрачені можливості для жителів Криму. Метою відновлення Криму після деокупації є створення можливостей для побудови стійкого регіону у складі незалежної України, забезпечення планомірного зростання його економіки зі збереженням природного різноманіття та розвитком культурної сфери [2].

О. Янін виділяє наступні концептуальні моделі реінтеграції тимчасово окупованого Криму: політико-правова, соціально-економічна, інформаційно-гуманітарна, безпекова, міжнародна та гібридна. В контексті сталого розвитку важливо розкрити соціально-економічну модель. Основна ідея — сприяння покращенню соціаль-

но-економічного становища у кримському регіоні із метою стимулювання підтримки реінтеграції серед місцевого населення. Завдання окреслюється формуванням позитивного ставлення до України крізь підвищення рівня життя громадян і надання економічних можливостей опісля деокупації. Інструменти: запровадження інвестиційних проектів; розширення доступу до соціальних послуг; відновлення інфраструктури; забезпечення робочими місцями тощо. Є два приклади застосування такої моделі. По-перше, об'єднання Німеччини у 1990 році після "падіння" Берлінської стіни, коли Західною Німеччиною інвестувалася низка ресурсів задля економічного відновлення та соціальної інтеграції Східної, — програми економічного розвитку і підтримки, відновлення інфраструктури тощо, що сприяло згладжуванню різниці між двома частинами країни. По-друге, об'єднання Південного та Північного В'єтнаму у 1975 році. Опісля завершення В'єтнамської війни, Північним урядом було започатковано економічну інтеграцію Півдня, щоб реконструювати інфраструктуру та промисловість [3]. Такі кроки посприяли стабілізації ситуації у країні та значному зміцненню економіки. Отже, соціально-економічна модель цілком може бути ефективною у підвищенні лояльності та створенні сприятливих умов для реінтеграції, проте потребує значних фінансових ресурсів і стабільності задля довготривалого ефекту [4].

Загалом, на нашу думку, сталий розвиток деокупованого Криму — це стратегічна модель відновлення півострова, в основі якої лежить баланс між економічним зростанням, екологічною безпекою та соціальною справедливістю. Вона вимагає переходу від мілітаризованої економіки до "зеленої" енергетики, інноваційного туризму та когнітивної реінтеграції населення в європейський простір.

Відзначимо, що у затвердженій Указом Президента України від 24 березня 2021 року Стратегії деокупації та реінтеграції тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та міста Севастополя, цілями державної політики щодо забезпечення деокупації тимчасово окупованої території та її безпечної реінтеграції є:

- відновлення територіальної цілісності України у межах її міжнародно визнаного державного кордону, забезпечення державного суверенітету України;
- забезпечення національної єдності, стійкості та згуртованості українського суспільства і держави Україна;
- припинення використання тимчасово окупованої території для діяльності, яка загрожуватиме окупаційній безпеці України та/або спрямована на підірив міжнародної безпеки і миру;
- визначення правових засад перехідного правосуддя;
- формування та реалізація політики у правовій, соціальній, освітній, інформаційній, гуманітарній та інших сферах щодо зростання та зміцнення рівня довіри, гарантування прав та законних інтересів громадян України, які постраждали внаслідок тимчасової окупації;
- забезпечення сталого суспільно-політичного, гуманітарного та економічного розвитку України відповідно до визначених засад внутрішньої і зовнішньої політики, стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та Організації Північноатлантичного договору [5].

Очікуваними результатами реалізації Стратегії серед іншого є запровадження моделі соціально-економічного розвитку та сталий розвиток територій, які стали об'єктом збройної агресії російської федерації проти України. Одною із основних умов сталого розвитку та задоволення потреб громадян на деокупованих територіях є ефективне надання публічних послуг. Створення системи управління якістю є складним інноваційним проектом, спрямованим на підвищення ефективності органів публічної влади у напрямі розвитку сучасної держави та забезпечення потреб споживачів. Важливою складовою процесу надання публічних послуг є контроль якості. Контроль якості ґрунтується на перевірці послуги після її надання та порівнянні її якості з попередньою специфікацією. Якщо послуга не відповідає специфікації, іноді можна дещо зробити, щоб виправити ситуацію надалі. Контроль якості може допомогти зменшити кількість випадків низької якості, якщо існує покарання за невиконання специфікацій якості або коли існує винагорода за постійне дотримання стандартів якості послуг. Проблема такого підходу полягає в тому,

що низька якість надання публічних послуг часто може спричинити непоправну шкоду [6].

Процес реінтеграції Криму в період деокупації потребує не просто політико-правових рішень, але й формування принципово сучасної моделі життєдіяльності Кримського півострова. Довготривала мілітаризація регіону викликала всебічну деградацію екосистем та вичерпання природних ресурсів. На сьогоднішній день розробка стратегії реінтеграції повинна ґрунтуватися на принципах сталого розвитку, що включають в себе екологічну безпеку, економічну самодостатність та соціальну згуртованість. Це дасть можливість адаптувати колишній форпост під потреби новітньої цифрової економіки, інтегрований у європейський простір. Основні напрями даної трансформації систематизовано на рис. 1 в розрізі окремих складових.

Наведений вище рисунок відображає комплексний підхід до відновлення Кримського півострова, де будь-який напрям носить взаємодоповнюючий характер. Наприклад: водна безпека лежить в основі відродження унікального природного потенціалу. В свою чергу, економічна трансформація, яка опирається на відновлюваній енергетиці та високотехно-

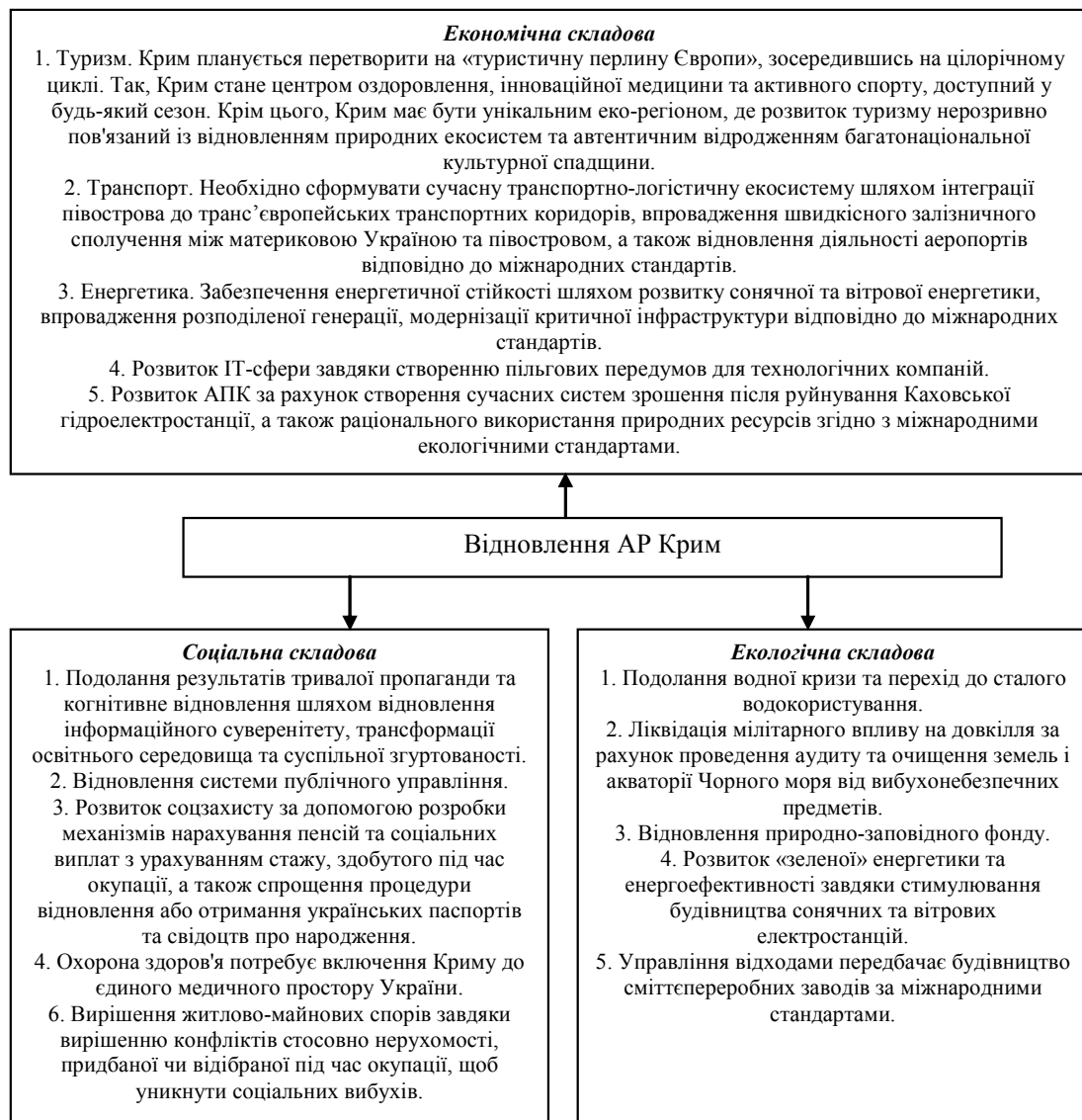


**Рис. 1. Напрями забезпечення сталого розвитку на території анексованого Криму в період деокупації**

логічній рекреації, дозволить забезпечити перехід до моделі високої доданої вартості. Крім цього, когнітивну деокупацію слід розглядати запорукою соціальної стабільності, дозволяючи подолати наслідки тривалої пропаганди та інтегрувати населення у європейське середовище.

Варто зазначити, що реалізація вище наведених напрямів потребує залучення значних інвестицій, зокрема у "зелене" відновлення Криму. Це дасть можливість не тільки відновити екосистему, але й інтегрувати півострів у глобальні ланцюги доданої вартості відповідно до Європейського зеленого курсу. Серед головних напрямів стимулювання інвестицій варто відмітити:

#### 1. Енергетична сфера:

- стимулювання відновлювальних джерел енергії за допомогою "зелених" облігацій (введення механізму випуску спеціальних муніципальних та державних "зелених" облігацій з метою фінансування будівництва потужних вітрових та сонячних станцій);

- створення Фонду декарбонізації та трансформації з метою сприяння проєктів із низьким рівнем викидів вуглецю.

#### 2. Сфера туризму:

- створення спеціального режиму інвестиційної діяльності (надання податкових та митних пільг на будівництво еко-готелів за міжнародними стандартами енергоефективності);

- стимулювання публічно-приватне партнерство (спільне з зарубіжними інвесторами будівництво новітньої яхтової інфраструктури та спортивних об'єктів світового класу).

#### 3. Сфера водної безпеки:

- стимулювання інноваційного водокористування;
- надання грантової допомоги (стимулювання зарубіжних агрокомпаній до введення систем точного землеробства через компенсацію частини капітальних витрат).

#### 4. Інституційні стимули (страхування військово-політичних ризиків, що передбачає співробітництво з міжнародними агенціями для надання інвесторам гарантій захисту в період деокупації).

В цілому виконання вище наведених напрямів дасть можливість не лише повернути територію, але й забезпечити її якісне оновлення, де сталий розвиток стане своєрідним "запобіжником" від наступних криз та основою суспільного добробуту на деокупованому півострові.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, беручи до уваги все вище наведене, можна дійти висновку, що забезпечення сталого розвитку деокупованого Криму ґрунтується на концепції, яка вимагає демілітаризацію господарського комплексу та впровадження екоцентричної економічної політики, що забезпечить рівні права та можливості для всіх верств населення через механізми соціальної інклюзії. Аналіз вище наведених напрямів дозволяє відзначити, що сталий розвиток деокупованого Криму можливий тільки за умови комплексної трансформації всіх сфер життєдіяльності півострова. Виконання такої стратегії дасть можливість не тільки відновити екологічну рівновагу та водну безпеку, але й забезпечити докорінну когнітивну суспільну реінтеграцію шляхом залучення до новітніх європейських соціально-економічних процесів.

## Література:

1. Васильюк О. Довкілля Криму: зміни і втрати за час окупації. Частина II. Забруднення довкілля та виснаження природних ресурсів. Київ: ГО "КРИМСОС", 2021. 49 с.
2. Стратегія відновлення Криму після деокупації. URL: <https://ppu.gov.ua/documents/strategiia-vidnovlennia-krymu-pislia-deokupatsii/>
3. Yun J. Vietnam's Politic of a Divided Nation: From the Reunification to DoiMoi (Renovation) and Its Implication for the Korean Peninsula and North Korea. International Journal of Korean Unification Studies. 2019. № 28 (1), 63—92. URL: <https://repo.kinu.or.kr/retrieve/11869>
4. Янін О. Моделі реінтеграції тимчасово окупованого Криму. Acta de Historia & Politica: Saeculum XXI. 2025. № 9. С. 47—57. DOI: 10.26693/ahpsxxi2025.09.047
5. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 березня 2021 року "Про Стратегію деокупації та реінтеграції тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та міста Севастополя": Указ Президента України від 24.03.2021 р. № 117/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117/2021#Text>
6. Красников Є. В. Управління якістю надання публічних послуг на деокупованих територіях України. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi79/0059482.pdf>.

## References:

1. Vasyliuk, O. (2021), Dovkillia Krymu: zminy i vtraty za chas okupatsii. Chastyna II. Zabrudnennia dovkillia ta vysnazhennia pryrodnykh resursiv [The Environment of Crimea: Changes and Losses During the Occupation. Part II. Environmental Pollution and Depletion of Natural Resources], HO "KRYMSOS", Kyiv, Ukraine.
2. Mission of the President of Ukraine in the Autonomous Republic of Crimea (2023), "Strategy for the restoration of Crimea after de-occupation", available at: <https://ppu.gov.ua/documents/strategiia-vidnovlennia-krymu-pislia-deokupatsii/> (Accessed 27 February 2026).
3. Yun, J. (2019), "Vietnam's Politic of a Divided Nation: From the Reunification to DoiMoi (Renovation) and Its Implication for the Korean Peninsula and North Korea", International Journal of Korean Unification Studies, vol. 28 (1), pp. 63—92, available at: <https://repo.kinu.or.kr/retrieve/11869> (Accessed 27 February 2026)..
4. Ianin, O. (2025), "Models of Reintegration of Temporarily Occupied Crimea", Acta de Historia & Politica: Saeculum XXI, vol. 9, pp. 47—57. DOI: 10.26693/ahpsxxi2025.09.047
5. The President of Ukraine (2021), Decree "On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of March 11, 2021 "On the Strategy for the Deoccupation and Reintegration of the Temporarily Occupied Territory of the Autonomous Republic of Crimea and the City of Sevastopol", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117/2021#Text> (Accessed 27 February 2026).
6. Krasnykov, Ye. V. (2024), "Quality Management of Public Services in the Deoccupied Territories of Ukraine", available at: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi79/0059482.pdf> (Accessed 27 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 10. 03.26

Професійно рецензовано / Revised: 14. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

Д. В. Турчак,  
к. держ. упр., керівник Офісу підтримки відновлення  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-4887-2388>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.380

# КУРС ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ У ПОСТВОЄННОМУ ПЕРІОДІ

D. Turchak,  
PhD in Public Administration, Head of Recovery Support Office

## THE COURSE OF UKRAINE'S ECONOMIC POLICY IN THE POST-WAR PERIOD

*Поточний стан національної економіки потребує реалізації чималого спектру системних змін задля досягнення ефективного економічного зростання. Економічний розвиток вважається важливим чинником, який здатен впливати на зміцнення державного суверенітету, національної самосвідомості та національної згуртованості. На сьогоднішній день в Україні вже можна спостерігати поступове відновлення міст та об'єктів, які зазнали пошкоджень або руйнації в ході бойових дій. Також і відновлюється робота бізнесу. Такі заходи слід вважати своєрідним реагуванням на нагальні та місцеві потреби та задачі поствоєнного відновлення. По закінченні військових дій розпочнеться період повномасштабного поствоєнного відновлення національної економіки не лише на загальнодержавному, але й на регіональному та галузевому рівнях. Через це дослідження стратегічних напрямів розвитку даного процесу набуває виняткової актуальності в сучасних умовах.*

*В статті наведено курс економічної політики України у поствоєнному періоді, зокрема відновлення інфраструктурних об'єктів, стимулювання інвестицій, розвиток експортно-орієнтованих галузей, цифровізації та інновації, перехід до зеленої економіки, а також розвиток людського капіталу. Визначено, що реалізація даних стратегічних напрямів розвитку української економіки у поствоєнний період повинні спрямовуватися на створення нових робочих місць та підвищення рівня зайнятості, досягнення макроекономічної рівноваги та стійкого економічного зростання, приєднання України до світових ринкових систем, а також підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товарів та послуг.*

*The current state of the national economy requires the implementation of a considerable range of systemic changes in order to achieve effective economic growth. Economic development is considered an important factor that can influence the strengthening of state sovereignty, national identity and national cohesion. Unfortunately, the armed aggression of the Russian Federation is leading to significant destruction of the national economy. Under current circumstances, Ukraine is experiencing significant losses of human capital, resources, infrastructure facilities, and there is also a decrease in purchasing power and business competitiveness, etc. The restoration of the national economy is one of the urgent tasks in the post-war period. Today, in Ukraine, one can already observe the gradual restoration of cities and facilities that were damaged or destroyed during hostilities. Business operations are also being restored. Such measures should be considered a kind of response to urgent and local needs and tasks of post-war restoration. After the end of hostilities, a period of full-scale post-war restoration of the national economy will begin not only at the national, but also at the regional and sectoral levels. Because of this, the study of strategic directions for the development of this process becomes exceptionally relevant in modern conditions. The identified strategic directions for the development of the national economy in the post-war period can significantly affect the long-term development of regions and states, determining their economic stability and social prosperity. The article identifies the main strategic directions for the development of the Ukrainian economy in the post-war period, in particular, the restoration of infrastructure facilities, investment stimulation, the development of export-oriented industries, digitalization and innovation, the transition to a green economy, as well as the development of human capital. It was determined that the implementation of these strategic directions for the development of the Ukrainian economy in the post-war period should be aimed at creating*

*new jobs and increasing the employment rate, achieving macroeconomic balance and sustainable economic growth, Ukraine's accession to world market systems, as well as increasing the competitiveness of domestic goods and services.*

*Ключові слова: державне управління, війна, поствоєнне відновлення, стратегічні напрями, національна економіка.*

*Key words: public administration, war, post-war recovery, strategic directions, national economy.*

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

Закінчення військових дій виступає ключовим моментом для постраждалих від збройної агресії регіонів та держав, оскільки вони мають чітко визначити оптимальні стратегічні напрями подальшого свого розвитку. Проте період поствоєнного відновлення не обмежується цільовим гуманітарним сприянням, включаючи також і багатоаспектні стратегії економічної відбудови та забезпечення стабільності як в політичній, так і в соціально-економічній сферах. Загальновідомо, що наслідки військової агресії породжують вагомі виклики та створюють нові перспективи для потерпілих регіонів. Зруйновані інфраструктурні об'єкти та втрата людських ресурсів неодноразово можуть співіснувати з перспективами розвитку, інновацій та змін. Визначені стратегічні напрями розвитку національної економіки у поствоєнному періоді можуть суттєво позначитися на довгостроковому розвитку регіонів та держав, визначаючи їх економічну стабільність та суспільне процвітання.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дану проблематику досліджували такі науковці як Є. Болотіна, Н. Бугас, Р. Вишневський, Л. Войтович, Д. Гайова, Н. Гарасимчук, З. Гбур, О. Графська, О. Дудаш, Н. Калиновська, А. Калиновський, М. Корж, В. МIRONCHUK, О. Олійник, М. Пишний, А. Полчанов, М. Рябонь, М. Федик, Т. Цалко, А. Янчук та інші. Водночас, всупереч значній кількості досліджень, проблематика післявоєнного відновлення національної економіки є відкритою для подальшого аналізу.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є визначення курсу економічної політики України у поствоєнному періоді.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В сучасних умовах розвитку нашої держави, яка опинилася в центрі бойових дій, які зумовили значні руйнування, виняткової актуальності набуває проблема поствоєнного відновлення національної економіки. Економічна відбудова є здебільшого реконструктивною та потребує формування інноваційних моделей організації економічних структур, спрямованих на реалізацію можливостей висококваліфікованих кадрів, освітньо-наукової інфраструктури, а та-

кож впорядкування територіальної структури виробництва. Реформування соціально-економічної системи повинна забезпечити створення належних передумов для розвитку зайнятості, збільшення доходів, боротьби з бідністю, формування соціальної справедливості та сприятливого бізнес-середовища та інвестиційного клімату тощо.

Одним з важливих стратегічних напрямів розвитку національної економіки у поствоєнному періоді слід вважати бюджетний менеджмент та бюджетне планування. Через масштабне руйнування в державі та значне соціально-економічну напругу потрібно зосередитися на розробці ефективних механізмів бюджетного контролю з метою забезпечення оперативного та стабільного відновлення. При цьому важливою стадією даного процесу є "належний розподіл коштів, визначення пріоритетних областей для відновлення та забезпечення прозорості й ефективності використання ресурсів. Управління бюджетними ресурсами після війни передбачає не тільки ефективний розподіл наявних коштів, а й розробку стратегій, що дозволяють залучити додаткові ресурси, такі як міжнародна допомога, кредити та інвестиції" [1]. За відсутності значних фінансових можливостей слід оптимально розподілити бюджетні витрати на відбудову інфраструктурних об'єктів, соціальних програм, заохочення підприємництва та безпеку.

На поствоєнне відновлення національної економіки суттєво впливає державна політика, спрямована на залучення капіталовкладень та стимулювання інвестиційної активності. Інвестиції мають важливе значення у процесі відбудови економіки, оскільки дозволяють нарощувати виробничі потужності, модернізувати інфраструктуру та впроваджувати новітні технології. Вони вважаються визначальним фактором економічного відновлення та позначаються на абсолютно усіх аспектах економічного розвитку. Розвиток національної економіки у поствоєнному періоді вимагатиме значного фінансування для оновлення виробничих потужностей та відбудови зруйнованих інфраструктурних об'єктів. Водночас, "необхідно підвищувати конкурентоспроможність українських компаній на світовому ринку, залучати інновації, розвивати експортні можливості, а інвестиції є основним елементом у забезпеченні цих процесів. Відновлення зруйнованої інфраструктури (будинків, доріг, лікарень, шкіл тощо) є першочерговим завданням після закінчення бойових дій. Сьогодні об'єктивна ситуація для створення механізму державного партнерства стала більш актуальною. Реалізація масштабних проектів модернізації багатьох галузей економіки потребує значних інвестицій, потужним ресурсом яких може бути приватний сектор. Державно-приватне партнерство дає можливість залучити приват-

ний капітал для реалізації важливих проектів та зменшити фінансове навантаження на державу, що особливо актуально в нинішніх умовах" [2].

Безперечно, що важливе значення у фінансуванні курсу національної економіки у поствоєнному періоді матиме державний бюджет, коштом якого вже на даний час проводяться окремі заходи. Загалом можливими інструментами фінансування також є: "пряма бюджетна підтримка з боку міжнародних партнерів; концентрація грантового фінансування через спеціально створений цільовий фонд із багатьма партнерами; міжнародні позики; підтримка фінансового сектору у формі участі в спеціалізованих інструментах та гарантіях; механізми сприяння координації з інвестиціями приватного сектору" [3].

Отже, на нашу думку, варто погодитися з думкою З. Гбур, яка вважає, що "пріоритетними напрямками поточної національної економічної політики мають бути:

1) стимулювання виробничого потенціалу економіки та створення робочих місць;

2) заходи щодо зміцнення платіжного балансу та монетарної стабільності країни" [4].

Загалом, можна констатувати, що не лише наша держава, але й міжнародні партнери мають близькі погляди на стратегічні напрями розвитку національної економіки у поствоєнному періоді, що передбачають як подолання прямих наслідків військових дій, так і комплексну середньострокову програму (стратегію) розвитку держави. В цілому, "зелене відновлення може стати основою стратегії відбудови України після війни, що дозволить не лише вирішити екологічні проблеми, спричинені конфліктом, але й допоможе побудувати сучасну економіку, орієнтовану на довгострокову стійкість та процвітання" [5]. Крім того, "забезпечення енергетичної безпеки, через розвиток відновлюваних джерел енергії та зменшення залежності від імпортованих енергоресурсів, сприятиме зміцненню економічної стійкості країни. Не менш важливою складовою є збереження та розвиток трудових ресурсів, зокрема через повернення трудових мігрантів та інтеграцію іммігрантів, що стане важливим кроком у напрямку збереження демографічного балансу та забезпечення стійкого економічного зростання" [6]. Отже, "стратегія повоєнного відновлення, якою б вона не була, має створити нормативно-правові, інституційні та організаційні умови формування та розвитку економіки України у довгостроковій перспективі. Зважаючи на статус України як кандидата на вступ до ЄС, процес відновлення має відбуватися з урахуванням основних трендів політики ЄС — "зеленого курсу", циркулярної економіки, інклюзії, диджиталізації усіх сфер, тим більше, що ці політики підтримується й громадянами нашої країни" [7].

Сучасний світ розвивається в умовах глобальних загроз, зокрема кліматичні зміни, вичерпання запасів та цифровізація. Наша держава також не є винятком та потерпає від даних загроз, особливо в сучасних воєнних умовах та потреби в подальшому поствоєнному відновленні національної економіки. Беручи до уваги дані обставини, поєднання цифрової та зеленої відбудови національної економіки не тільки набуває виняткової актуальності, але й відіграє критично важливу роль для досягнення збалансованого розвитку держави. Як зазначають науковці, "поєднання інноваційних цифрових технологій з екологічно відповідальними рішеннями відкриває нові можливості для досягнення післявоє-

нного економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та поліпшення якості життя українців" [8]. Тому на нашу думку, задля ефективного поєднання цифрових та "зелених" змін у подальшому розвитку національної економіки потрібно:

— сформувати сприятливі передумови для розвитку новітніх технологій, зокрема сформувати належну нормативно-правову базу, фінансове сприяння та розробити відповідні інфраструктурні проекти;

— стимулювати розвиток освітньо-наукової сфери для підготовки кваліфікованих кадрів;

— забезпечувати участь бізнесу у цифрових та зелених змінах, зокрема з метою стимулювання інвестування;

— забезпечувати суспільство усією необхідною інформацією щодо переваг та подальших перспектив цифрових та зелених змін з метою популяризації та залучення ресурсів.

Як зазначають О. Графська, Н. Гарасимчук та О. Дудаш, "комплексний підхід, який включає реконструкцію інфраструктури, економічні реформи, розвиток людського капіталу, ефективне використання міжнародної допомоги та інституційні реформи, є критично важливим для успішної реалізації проектів післявоєнного відновлення" [9]. Так, планування відновлення життєво важливої інфраструктури відповідно до регіональних потреб, оперативне проведення приватизації підприємств державної власності та сприяння малому та середньому бізнесу, реформування освітньої галузі, а також організація міжнародної підтримки та приєднання до європейського співтовариства слід вважати своєрідним "пусковим механізмом" для реформ в процесі поствоєнної відбудови національної економіки. Водночас, акцентування на відбудові інституційного забезпечення та реалізація антикорупційних заходів дасть можливість покращити суспільну довіру до роботи владних органів. Тому, на нашу думку, реалізація вище наведених пропозицій дозволить ефективно реалізувати проекти поствоєнного відновлення, що, в свою чергу, забезпечить сталий розвиток національної економіки.

На превеликий жаль, збройна агресія Російської Федерації веде за собою значне руйнування національної економіки. За сьогоднішніх обставин, Україна зазнає суттєвих втрат людського капіталу, ресурсів, інфраструктурних об'єктів, а також спостерігається зниження купівельної спроможності та конкурентоспроможності бізнесу тощо. Відновлення національної економіки є одним з нагальних завдань у поствоєнний період. При цьому, сучасний стан варто розглядати, передусім, з точки зору пошуку стратегічних напрямів для розвитку національної економіки у глобальному масштабі, імпорто-експортної переорієнтації на нові ринки та пошуку нових партнерів.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, беручи до уваги все вище наведене, можна дійти висновку, що серед основних напрямів розвитку української економіки у поствоєнний період варто виокремити:

1. Відновлення інфраструктурних об'єктів. Так, прискорене відновлення зруйнованих внаслідок воєнних дій інфраструктурних об'єктів виступає невідкладним зав-

данням для забезпечення життєдіяльності та наступного економічного розвитку нашої держави.

2. Стимулювання інвестицій, що потребує створення сприятливих передумови для припливу капіталу (як вітчизняного, так і іноземного), що передбачає дерегуляцію, забезпечення інвестиційної безпеки та транспарентність бізнес-процесів.

3. Розвиток експортно-орієнтованих галузей (допомога підприємствам, які спеціалізуються на виробництві конкурентоспроможної продукції для експорту, дозволить посилити платіжний баланс та розвивати нові галузі економіки).

4. Розвиток цифровізації та інновації. Так, впровадження цифрових технологій, фінансування досліджень та інновацій стане важливим чинником для зростання продуктивності та економічної диверсифікації.

5. Перехід до зеленої економіки за рахунок розвитку відновлюваної енергетики, енергоефективності та екологічної відповідальності.

6. Розвиток людського капіталу (інвестування в освіту, охорону здоров'я, професійне навчання та соціальне забезпечення дозволить сформувати кваліфіковану робочу силу та підвищити рівень життєдіяльності населення).

Реалізація всіх вище наведених курс економічної політики України у поствоєнному періоді має спрямовуватися на створення нових робочих місць та підвищення рівня зайнятості, досягнення макроекономічної рівноваги та стійкого економічного зростання, приєднання України до світових ринкових систем, а також підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товарів та послуг.

#### Література:

1. Калиновський А.О., Мирончук В.М., Калиновська Н.Л. Стратегії відновлення економіки України після війни: роль фінансового менеджменту. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 13. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14445463>.

2. Пишний М.В., Олійник О.А., Вишневський Р.А. Інвестиційні моделі відновлення економіки України після війни. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14593400>.

3. Полчанов А.Ю. П Розвиток фінансового потенціалу держави в системі постконфліктного відновлення: монографія. Житомир: ЖДТУ, 2018. 464 с.

4. Бур З. Стратегічні пріоритети публічного управління з відновлення України під час війни. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Vadym-Polishchuk/publication/369031910\\_Instrumenti\\_stabilizacii\\_finansovoi\\_sistemi\\_Ukraini\\_v\\_umovah\\_vijni/links/640613d357495059456d307e/Instrumenti-stabilizacii-finansovoi-sistemi-Ukraini-v-umovah-vijni.pdf#page=328](https://www.researchgate.net/profile/Vadym-Polishchuk/publication/369031910_Instrumenti_stabilizacii_finansovoi_sistemi_Ukraini_v_umovah_vijni/links/640613d357495059456d307e/Instrumenti-stabilizacii-finansovoi-sistemi-Ukraini-v-umovah-vijni.pdf#page=328).

5. Гайова Д., Бугас Н., Цалко Т. Управлінські виклики та можливості зеленої трансформації України після війни. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-56>.

6. Войтович Л.М., Федик М.В. Стратегія повоєнного відновлення економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка і суспільство*. 2024. Випуск 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-112>.

7. Янчук А.О. Економічна стратегія повоєнного відновлення як основа забезпечення національних інтересів. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2024.

№ 5. С. 80—89. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2707-0581/2024.5/14>.

8. Болотіна Є.В., Рябоконь М.В., Корж М.В. Діджиталізація та еко-модернізація післявоєнної економіки України. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14955078>.

9. Графська О., Гарасимчук Н., Дудаш О. Пріоритети розвитку економіки в умовах піддявоєнного відновлення: аналіз світового досвіду. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-45>.

#### References:

1. Kalynovskyi, A.O., Myronchuk, V.M. and Kaly-novska, N.L. (2024). "Strategies for restoring the economy of Ukraine after the war: the role of financial management", *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, vol. 13. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14445463>.

2. Pyshnyi, M.V., Oliinyk, O.A. and Vyshnevskyi, R.A. (2025). "Investment models for restoring the economy of Ukraine after the war", *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, vol. 14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14593400>.

3. Polchanov, A.Iu. (2018), *Rozvytok finansovoho potentsialu derzhavy v systemi postkonfliktnoho vidnovlennia* [Development of the financial potential of the state in the system of post-conflict restoration]. ZhDTU, Zhytomyr, Ukraine.

4. Hbur, Z. (2023). "Strategic priorities of public administration for the reconstruction of Ukraine during the war", available at: [https://www.researchgate.net/profile/Vadym-Polishchuk/publication/369031910\\_Instrumenti\\_stabilizacii\\_finansovoi\\_sistemi\\_Ukraini\\_v\\_umovah\\_vijni/links/640613d357495059456d307e/Instrumenti-stabilizacii-finansovoi-sistemi-Ukraini-v-umovah-vijni.pdf#page=328](https://www.researchgate.net/profile/Vadym-Polishchuk/publication/369031910_Instrumenti_stabilizacii_finansovoi_sistemi_Ukraini_v_umovah_vijni/links/640613d357495059456d307e/Instrumenti-stabilizacii-finansovoi-sistemi-Ukraini-v-umovah-vijni.pdf#page=328).

5. Haiova, D., Buhas, N. and Tsalko, T. (2025). "Administrative challenges and opportunities of green transformation of Ukraine after the war", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-56>.

6. Voitovych, L.M. and Fedyk, M.V. (2024). "Strategy for the Post-War Recovery of the Ukrainian Economy in the Context of European Integration", *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-112>.

7. Ianchuk, A.O. (2024). "Economic strategy of post-war recovery as a basis for ensuring national interests", *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho*, vol. 5, pp. 80—89. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2707-0581/2024.5/14>.

8. Bolotina, Ye.V., Riabokon, M.V. and Korzh, M.V. (2025). "Digitalization and eco-modernization of the post-war economy of Ukraine", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14955078>.

9. Hrafska, O., Harasymchuk, N. and Dudash, O. (2024). "Priorities of economic development in the conditions of post-war recovery: analysis of world experience", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-45>.

*Отримано редакцією журналу / Received: 10. 03.26*

*Процеженовано / Revised: 14. 03.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26*



Я. Ю. Цимбаленко,

к. держ. упр., доц., уповноважена особа з питань запобігання та виявлення корупції КПІ ім. Ігоря Сікорського, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0442-7549>

О. А. Шевчук,

адвокат, доктор філософії з права

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6930-6214>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.384

## ДЕРЖАВНЕ ФІНАНСУВАННЯ ПОЛІТИЧНИХ ПАРТІЙ В УКРАЇНІ: УПРАВЛІНСЬКА ХИБА У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ

Y. Tsymbalenko,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Authorized Person for the Prevention and Detection of Corruption of Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

O. Shevchuk,

Attorney-at-law, Doctor of Philosophy (PhD) in Law

### STATE FUNDING OF POLITICAL PARTIES IN UKRAINE: A MANAGERIAL FLAW IN THE PUBLIC FINANCE SYSTEM

**У статті досліджено модель державного фінансування статутної діяльності політичних партій в Україні крізь призму публічного управління та управління публічними фінансами. Особливу увагу приділено практичній реалізації механізму фінансування у 2025–2026 роках в умовах воєнного стану та фіскальних обмежень. Проаналізовано розбіжність між законодавчо встановленою формулою розподілу бюджетних коштів і її фактичною імплементацією у Державному бюджеті, а також регуляторні й дисциплінарні функції, закладені у відповідному механізмі.**

**Обґрунтовано, що попри запровадження державного фінансування як антикорупційного інструменту, спрямованого на зменшення впливу приватних донорів та підвищення фінансової прозорості, його сучасна конфігурація виявляє структурну напругу в системі управління публічними фінансами. Відсутність системної оцінки ефективності використання коштів, слабкий зв'язок із формуванням вимірюваної публічної цінності та ризик компенсації організаційної неефективності за рахунок публічних ресурсів свідчать про невідповідність принципам цільового використання, пропорційності, справедливості та результативності бюджетних видатків.**

**З позицій спеціальності 281 "Публічне управління та адміністрування" доведено, що чинна модель містить ознаки управлінської деформації, оскільки бюджетні ресурси спрямовуються на підтримку добровільних політичних об'єднань, а не на безпосереднє виконання базових функцій держави. У довгостроковій перспективі більш інституційно узгодженим підходом є обмеження або виключення прямого бюджетного фінансування політичних партій із одночасним посиленням нормативного регулювання, прозорості, фінансової підзвітності та розвитку механізмів громадянської підтримки. Така трансформація сприятиме зміцненню бюджетної дисципліни, підвищенню відповідальності політичних суб'єктів та узгодженню фінансування партій із принципами ефективного публічного управління.**

**This article provides a comprehensive analysis of state funding of the statutory activities of political parties in Ukraine in 2025–2026 as a multidimensional instrument of public administration operating within the national public finance system. State funding is interpreted not solely as a formal element of democratic infrastructure but primarily as a strategic budgetary policy instrument and a mechanism of institutional managerial influence designed to ensure transparency, accountability, financial discipline, and lawful use of public resources by political actors. The research is conducted through the analytical lens of public financial management theory, budgetary governance, institutional control capacity, and regulatory compliance mechanisms.**

*The study explores the legally established formula for calculating the total amount of state funding allocated to political parties and evaluates its practical implementation through annual State Budget legislation under conditions of martial law, macroeconomic instability, and fiscal constraints. Particular scholarly attention is devoted to the administrative, legal, and financial implications of deviations from the statutory funding formula, as well as to the functional role of judicial, audit, and supervisory institutions in enforcing fiscal discipline, correcting budgetary imbalances, and shaping final allocation outcomes. The findings demonstrate that public funding of political parties performs not only a distributive or supportive role but also a regulatory, corrective, and disciplinary function, thereby becoming an integral structural element of anti-corruption governance architecture and the broader system of public financial control.*

*From the standpoint of contemporary public administration theory and applied governance practice, the article assesses the degree to which party financing complies with the principles of efficiency, result-orientation, legality, transparency, proportionality, and public value creation in the use of budgetary resources. The results reveal the existence of a persistent structural tension between the political logic of state subsidization of parties and the managerial logic of effective public financial administration. This tension highlights the necessity of rethinking the conceptual role, regulatory design, and strategic purpose of state funding of political parties as a long-term public policy instrument within the evolving framework of democratic governance, institutional accountability, and fiscal sustainability.*

*Ключові слова: публічне управління; публічні фінанси; бюджетна політика; державне фінансування політичних партій; фінансова підзвітність; фінансовий контроль; ефективність публічних видатків.*

*Key words: public administration; public finance; budget policy; state funding of political parties; financial accountability; public financial control; efficiency of public expenditure.*

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

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління та функціонування держави в режимі воєнного стану особливої актуальності набуває питання раціонального та обґрунтованого використання публічних фінансів. Обмеженість бюджетних ресурсів, посилення вимог до фінансової дисципліни та необхідність концентрації видатків на виконанні базових функцій держави актуалізують переоцінку тих напрямів бюджетної підтримки, які не мають безпосереднього зв'язку з наданням публічних послуг чи забезпеченням безпеки.

У цьому контексті державне фінансування політичних партій постає як складний і дискусійний інститут публічної політики. З одного боку, воно було запроваджене як антикорупційний механізм, покликаний зменшити залежність партій від приватного капіталу та підвищити рівень фінансової прозорості. З іншого боку, його практична реалізація виявляє низку управлінських суперечностей, пов'язаних із відповідністю бюджетних видатків принципам цільового використання коштів, справедливості, пропорційності та результативності.

Проблема полягає у тому, що політичні партії за своєю правовою природою є добровільними об'єднаннями громадян, тоді як державний бюджет формується за рахунок обов'язкових податкових надходжень. Відтак виникає інституційна напруга між принципом добровільності політичної участі та механізмом примусового перерозподілу ресурсів на користь партійної діяльності. Така конфігурація ставить під сумнів управлінську доцільність використання бюджетних коштів для

фінансування суб'єктів, які не здійснюють безпосереднього виконання функцій держави.

Дослідження цієї проблематики пов'язане з розвитком теорії результативного управління публічними фінансами, бюджетування, орієнтованого на досягнення результатів, а також із концепціями публічної цінності та підзвітності. У практичному вимірі йдеться про формування більш узгодженої моделі фінансування політичної діяльності, яка забезпечувала б баланс між гарантіями демократичної конкуренції та принципами ефективного використання бюджетних ресурсів.

Аналіз державного фінансування політичних партій як елемента викривлення публічного управління є важливим науковим і прикладним завданням, спрямованим на виявлення управлінських деформацій у системі публічних фінансів та пошук шляхів їх інституційного виправлення.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ ТА ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ АСПЕКТІВ ПРОБЛЕМИ

Проблематика державного фінансування політичних партій широко представлена в сучасному науковому дискурсі та охоплює правові, політичні й фінансово-управлінські аспекти функціонування партійних систем. У міжнародних дослідженнях ця тема розглядається насамперед у контексті забезпечення політичної доброчесності, прозорості та зниження корупційних ризиків. Зокрема, у Guidelines on Political Party Regulation Європейської комісії "За демократію через право" (Venice Commission) державне фінансування політичних партій трактується як допоміжний інструмент, покликаний обмежити надмірний вплив приватного капіталу на

політичні процеси за умови суворих механізмів фінансового контролю та звітності [1].

Суттєвий внесок у розробку цієї проблематики зроблено також у документах OECD, де фінансування політичних партій аналізується в ширшому контексті управління публічними фінансами та забезпечення демократичної доброчесності. У звіті Money in Politics: Sound Political Finance Systems for Democratic Integrity підкреслюється, що державне фінансування може сприяти підвищенню прозорості партійних фінансів, однак водночас створює ризики неефективного використання бюджетних коштів і залежності політичних організацій від державних ресурсів [2]. Аналогічні підходи простежуються й у рекомендаціях GRECO, де наголошується на необхідності поєднання державної підтримки з ефективними інструментами фінансового нагляду та санкцій за порушення правил звітності.

У вітчизняних наукових публікаціях проблема державного фінансування політичних партій переважно розглядається крізь призму конституційного та адміністративного права, антикорупційної політики й розвитку партійної системи. Значна увага приділяється аналізу Закону України "Про політичні партії в Україні", ролі Національного агентства з питань запобігання корупції у контролі за виконанням формальних вимог до фінансування партій, а також практиці припинення державного фінансування у разі подання недостовірних фінансових звітів. Разом із тим у цих дослідженнях державне фінансування здебільшого трактується як правовий або політико-інституційний механізм, тоді як його управлінський вимір у системі публічних фінансів залишається другорядним.

Окрему групу становлять зарубіжні дослідження у сфері публічного управління та управління публічними фінансами у яких аналізується вплив бюджетних трансфертів на поведінку організацій, ефективність публічних видатків і формування публічної цінності. У цих роботах звертається увага на ризики "інституційної інфантилізації" організацій, що отримують гарантоване бюджетне фінансування без належної прив'язки до результатів діяльності. Проте зазначені підходи здебільшого застосовуються до класичних публічних інституцій або неурядових організацій і лише фрагментарно поширюються на аналіз фінансових інструментів державної підтримки політичних партій, особливо в умовах трансформаційних демократій та воєнного стану.

Таким чином, попри значний масив наукових і аналітичних напрацювань, низка аспектів проблеми залишається недостатньо дослідженою [3,4]. Передусім ідеться про відсутність комплексного аналізу державного фінансування політичних партій з позицій, який би поєднував бюджетне планування, управлінські рішення, механізми фінансового контролю та оцінку результативності використання публічних коштів. Недостатньо вивченими залишаються також управлінські наслідки відхилення від формульної моделі фінансування у процесі бюджетного планування та вплив рішень судових і контрольних органів на систему розподілу публічних фінансів.

Саме ці невирішені раніше аспекти — розгляд державного фінансування політичних партій як інструменту публічного управління у сфері публічних фінансів, оцінка його ефективності та відповідності принципам результативності, підзвітності й справедливого використання бюджетних ресурсів — і становлять предмет дослідження означеної статті.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз державного фінансування політичних партій в Україні у 2025—2026 роках як інструменту публічного управління у сфері публічних фінансів з позицій принципів цільового використання коштів, справедливості та бюджетної дисципліни, а також обґрунтування управлінської доцільності трансформації або виключення відповідної моделі фінансування.

Для досягнення поставленої мети передбачається виконання таких завдань:

- проаналізувати нормативно-правові засади державного фінансування політичних партій та механізм формульного розрахунку обсягів бюджетних коштів;

- оцінити відповідність чинної моделі принципам управління публічними фінансами, зокрема цільового використання, пропорційності, результативності та підзвітності;

- визначити управлінські ризики та інституційні викривлення, що виникають унаслідок бюджетного субсидування добровільних політичних об'єднань;

- обґрунтувати альтернативні підходи до фінансування політичних партій у контексті забезпечення ефективного публічного управління та раціонального використання бюджетних ресурсів.

Реалізація зазначених завдань спрямована на формування теоретично й практично обґрунтованих висновків щодо вдосконалення моделі фінансування політичних партій у системі публічних фінансів України.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Державне фінансування статутної діяльності політичних партій в Україні є одним із ключових інституційних механізмів формування прозорості та підзвітності партійної системи [5]. Запроваджене у 2016 році в межах реформування антикорупційного законодавства, воно мало на меті зменшення залежності політичних партій від приватних донорів, обмеження впливу великого капіталу на політичні процеси та підвищення рівня фінансової дисципліни у партійній діяльності. Станом на 2025 рік така антикорупційна пересторога втратила свою актуальність у зв'язку з прийняттям Закону України "Про лобіювання", що вносить новітні інструменти запобігання тіньового впливу на функціонування держави.

Аналіз параметрів державного фінансування у 2025—2026 роках дозволяє простежити, яким чином формально нейтральні бюджетні та правові механізми транслиються у практичні наслідки для функціонування партійної системи.

У 2025 році на державне фінансування парламентських політичних партій в Україні було передбачено 890 млн гривень. Ці видатки були закладені у Державному бюджеті, ухваленому Верховною Радою у листопаді 2024 року [6]. Водночас зазначена сума не відповідає повному обсягу фінансування, який мав би бути визначений відповідно до формули, закріпленої у Законі України "Про політичні партії в Україні". Відхилення від формульного розрахунку зумовлене тим, що у бюджеті не передбачено фінансування забороненої проросійської партії ОПЗЖ, яка формально залишалася суб'єктом виборчого процесу останніх парламентських виборів. Таким чином, бюджетне рішення фактично скорочує загальний обсяг коштів, що підлягають розподілу між іншими парламентськими партіями, не змінюючи при цьому принципів розподілу всередині наявного фінансового ресурсу.

Механізм визначення загальної суми державного фінансування є чітко формалізованим і базується на поєднанні соціально-економічного та електорального показників. Відповідно до законодавства, загальний обсяг коштів розраховується шляхом множення одного відсотка мінімальної заробітної плати, встановленої станом на січень попереднього року, на кількість громадян, які взяли участь в останніх парламентських виборах. За таким підходом у 2025 році загальна сума державного фінансування мала би перевищити один мільярд гривень. Однак фактично затверджений бюджет передбачає менший обсяг, що свідчить про певну розбіжність між формальною нормою та її бюджетною реалізацією в умовах воєнного стану та обмежених фінансових ресурсів.

Розподіл коштів між політичними партіями здійснюється за дворівневою моделлю. Переважна частка фінансування — 90% — розподіляється пропорційно до кількості голосів, отриманих партіями на останніх парламентських виборах. Такий підхід забезпечує кореляцію між рівнем електоральної підтримки та обсягом бюджетних ресурсів, що надаються партії для здійснення її статутної діяльності. Водночас 10% загальної суми спрямовуються на заохочення дотримання гендерного балансу у складі парламентських фракцій. Цей компонент фінансування виконує не лише фінансову, а й нормативно-ціннісну функцію, стимулюючи партії до більш інклюзивного формування представницьких органів.

У 2025 році найбільший обсяг державного фінансування було передбачено для партії "Слуга народу", яка отримала 519,6 млн гривень, Партії "Європейська солідарність" — близько 150 млн гривень, тоді як для "Батьківщини" — 98,6 млн гривень. Така структура розподілу, зокрема ситуація, за якої партія з вищим результатом на виборах отримує менший обсяг фінансування, пояснюється поєднанням пропорційного та стимулюючого компонентів формули, а також різницею у дотриманні гендерних критеріїв.

Окремої уваги заслуговує ситуація з партією "Голос". Хоча у Державному бюджеті на 2025 рік було формально передбачено фінансування цієї партії у розмірі 123 млн гривень, фактично вона була позбавлена права на отримання відповідних коштів. У жовтні 2024 року суд остаточно підтвердив рішення про припинення державного фінансування партії у зв'язку з поданням недостовірних відомостей у фінансових звітах за 2020 рік. Цей випадок

демонструє, що механізм державного фінансування не є автоматичним і передбачає жорстку прив'язку до виконання вимог фінансової звітності та прозорості, що посилює дисциплінарну функцію відповідного інституту, що виконує функцію управління в системі публічних фінансів.

Під час обговорення Державного бюджету на 2025 також було актуалізовано питання допустимих напрямів використання коштів державного фінансування. Зокрема, бюджетний комітет Верховної Ради не підтримав правку, яка дозволяла б політичним партіям інвестувати бюджетні кошти у придбання облігацій внутрішньої державної позики [7]. У своєму висновку комітет наголосив, що такі питання мають регулюватися спеціальним законодавством, а не бюджетними актами. Це рішення було ухвалене на тлі судових проваджень, ініційованих Національним агентством з питань запобігання корупції щодо можливих порушень у використанні державного фінансування окремими партіями. Відповідні кейси підкреслюють наявність напруги між фінансовою автономією партій та вимогами до цільового використання бюджетних коштів [8, 9].

У 2026 році загальний обсяг державного фінансування парламентських політичних партій в Україні скоротиться до 865,5 млн гривень, що на 25 млн гривень менше порівняно з 2025 роком [10]. Зменшення обсягу фінансування зумовлене остаточною втратою партією "Голос" права на отримання державних коштів за рішенням суду у зв'язку з поданням недостовірних фінансових звітів [11]. Найбільший обсяг фінансування у 2026 році знову передбачено для партії "Слуга народу" — 585,5 млн гривень, тоді як "Європейська солідарність" має отримати 169 млн гривень, а "Батьківщина" — 111 млн гривень.

Водночас затверджений у бюджеті обсяг фінансування і у 2026 році залишається меншим за суму, яка мала б бути визначена відповідно до формули, закріпленої у законодавстві. За умови мінімальної заробітної плати у 8000 гривень загальна сума державного фінансування мала б перевищити 1,18 млрд гривень. Проте відсутність фінансування забороненої проросійської партії ОПЗЖ знову призводить до неповної реалізації формульного механізму. Таким чином, фактична практика бюджетного планування демонструє вибірккову адаптацію законодавчої моделі до політичних і безпекових обставин, не змінюючи при цьому принципів розподілу коштів між партіями, які зберігають право на фінансування (Рис. 1).

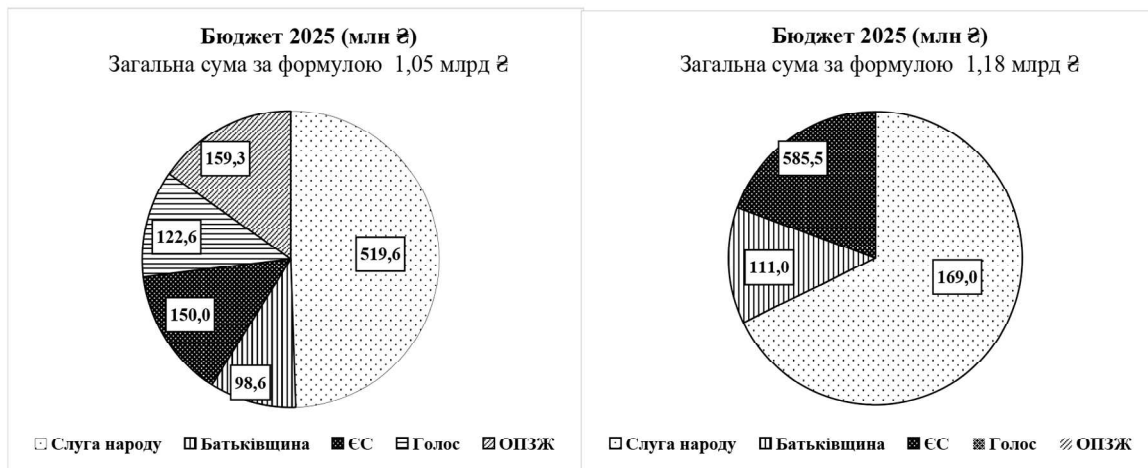


Рис. 1. Розподіл держфінансування політичних партій у 2025–2026 роках

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [5—10].

Узагальнюючи динаміку 2025—2026 років, слід зазначити, що управління публічними фінансами у частині фінансування політичних партій формально виконує системоутворюючу роль у сфері публічної доброчесності, поєднуючи фінансову підтримку з регуляторними та дисциплінарними механізмами. Вибірковість доступу до бюджетних коштів і можливість повного припинення фінансування у разі порушення вимог фінансової звітності засвідчують посилення контролю та зміщення акценту від формального перерозподілу коштів до оцінки якості партійного управління. Водночас саме ці практики актуалізують глибоку наукову дискусію щодо нормативної доцільності державного фінансування партій як такого.

У сучасній політико-правовій доктрині дедалі більшої ваги набуває підхід, який ставить під сумнів використання коштів державного бюджету для забезпечення партійної діяльності. Відповідно до рекомендацій Venice Commission, політична партія розглядається не як інституція публічної влади, а як добровільне об'єднання громадян, створене для реалізації спільних політичних переконань, ідеологічних орієнтацій і програмних цілей. Такий підхід узгоджується і з положеннями Закону України "Про політичні партії в Україні", який визначає партію як форму громадянської самоорганізації, а не суб'єкта надання публічних послуг [1].

За своєю природою політична партія є інструментом колективної участі громадян у політичному процесі, а не носієм загальнообов'язкових публічних функцій. Відтак фінансування її діяльності за рахунок державного бюджету, який формується переважно з податкових надходжень фізичних осіб та підприємств, означає примусове залучення всіх платників податків до підтримки політичних організацій незалежно від їхніх політичних переконань, рівня довіри чи фактичної участі у партійній діяльності. У такій конфігурації порушується принцип добровільності політичної підтримки, що є базовим для демократичних систем і тісно пов'язаний зі свободою політичних переконань.

З інституційної точки зору фінансова спроможність політичної партії має ґрунтуватися насамперед на підтримці тих громадян, яких вона реально об'єднує та представляє. Наявність членських внесків і регулярних добровільних пожертв виступає фінансовим ресурсом та індикатором соціальної вкоріненості партії, життєздатності її організаційної структури та здатності мобілізувати прихильників поза межами виборчого циклу. Натомість неспроможність сформувати стале членство і забезпечити фінансування за рахунок власної соціальної бази може свідчити про формальний характер партії, розмитість її ідеологічної ідентичності або низьку якість внутрішньопартійного управління, а також відсутність сталої підтримки зі сторони груп населення.

У цьому контексті державне фінансування створює ризик інституційної інфантилізації партій, за якої організаційна неефективність, слабка робота з членством і низька якість виконання партійних функцій компенсуються за рахунок публічних коштів. Така модель знижує стимули до внутрішнього інституційного розвитку політичних партій і водночас створює ризик порушення базових принципів управління публічними фінансами.

Передусім ідеться про принцип цільового використання бюджетних коштів. Державне фінансування партій запроваджене як механізм підтримки їх статутної діяльності та забезпечення демократичної конкуренції. спрямування цих ресурсів на забезпечення фінансування партій, як добровільне об'єднання громадян, фактично змінює функціональне призначення бюджетних витратків.

Під питанням опиняється і принцип справедливості та пропорційності розподілу ресурсів. Бюджетні кошти мають розподілятися відповідно до суспільних пріоритетів і публічного інтересу, особливо в умовах обмежених фінансових можливостей держави. Використання їх для формування доходності добровільного об'єднання громадян (партій) може зміщувати акцент із забезпечення політичної діяльності на акумулювання фінансового результату.

Також порушується принцип ефективності та результативності. Публічні видатки повинні забезпечувати досягнення визначених цілей державної політики, на тлі тотального дефіциту бюджету та підвищення витрат на обороноздатність країни, не перетворюватися в джерело фінансових операцій, які не мають прямого зв'язку з реалізацією державних функцій.

У системі управління публічними фінансами важливо зберігати відповідність між джерелом коштів (податкові та неподаткові надходження до Державного бюджету України), їх цільовим призначенням (реалізація функцій держави) і очікуваним суспільним результатом (забезпечення безпечного та комфортного проживання на території держави). Будь-яке відхилення від цієї логіки створює ризик розмивання принципів бюджетної дисципліни та підзвітності.

Таким чином, емпіричні дані щодо обсягів державного фінансування парламентських партій у 2025-2026 роках у поєднанні з нормативно-правовим аналізом дозволяють зробити висновок про наявність системної напруги між практикою управління публічними фінансами в частині бюджетної підтримки партій та природою партій як добровільних об'єднань громадян. У довгостроковій перспективі більш логічною та інституційно справедливою видається модель, за якої держава забезпечує лише правові рамки, прозорість і контроль, тоді як фінансова відповідальність за існування та якість партійної діяльності покладається на самі політичні об'єднання та громадян, які свідомо обирають їх підтримувати.

За таких обставин перекладання фінансової відповідальності за функціонування партії на державний бюджет створює ефект інституційної інфантилізації партій. Наявність гарантованого бюджетного фінансування знижує стимули до розвитку внутрішньопартійної демократії, розбудови регіональних осередків, роботи з членами та прихильниками, а також до пошуку легальних і прозорих альтернативних джерел фінансування. У результаті партія може функціонувати як формальна політична оболонка, не маючи реальної соціальної бази, але водночас споживаючи значні обсяги публічних ресурсів [2].

З точки зору ефективності використання публічних коштів, особливо проблематичним є фінансування за рахунок бюджету неякісного виконання партіями своїх

базових функцій. Йдеться, зокрема, про відсутність системної програмної роботи, низький рівень кадрової підготовки, формальний характер внутрішньопартійних процедур, а також використання бюджетних коштів на утримання партійного апарату без помітного суспільного ефекту. У такій ситуації державне фінансування перестає бути інструментом розвитку демократії й фактично перетворюється на механізм субсидування організаційної неефективності.

Альтернативний підхід передбачає, що політичні партії повинні самостійно формувати свою фінансову базу за рахунок членських внесків, добровільних пожертв та інших законних джерел, прозоро задекларованих і підконтрольних суспільству. Така модель підсилює відповідальність партій перед власними прихильниками, стимулює конкуренцію за довіру громадян та сприяє формуванню реальних, а не номінальних політичних об'єднань. За відсутності здатності забезпечити фінансову життєздатність за рахунок підтримки громадян партія, по суті, втрачає підстави для претензій на активну участь у політичному процесі [12, 13, 14].

У цьому контексті відмова від державного фінансування політичних партій або його істотне обмеження може розглядатися як управлінське рішення, спрямоване на усунення системної хибності у механізмах розподілу публічних ресурсів. Йдеться про перегляд самої моделі управління публічними фінансами, на прикладі фінансування партійної сфери. Коли бюджетні кошти автоматично спрямовуються на підтримку партій незалежно від їх реальної інституційної спроможності, формується управлінська залежність замість стимулювання організаційного розвитку.

З управлінської точки зору ключовим є забезпечення відповідності між цілями публічної політики, інструментами її реалізації та очікуваними результатами. Якщо фінансування перетворюється на стабільне джерело існування партій без належного зв'язку з рівнем суспільної підтримки, порушується принцип результативності та підзвітності. У такій конфігурації держава фактично підтримує інституції, які не демонструють достатньої політичної активності або електоральної довіри.

Обмеження або трансформація моделі фінансування дозволяє відновити управлінську логіку: ресурси мають слідувати за довірою та активністю, а не передувати їм. Це посилює відповідальність політичних суб'єктів за власну організаційну спроможність, фінансову дисципліну та стратегічне планування діяльності.

У довгостроковій перспективі більш життєздатною видається модель, у якій держава концентрується на формуванні нормативних рамок, контролі, прозорості та аудиторських механізмах, тоді як фінансова відповідальність за функціонування партій покладається на самі об'єднання та громадян, що їх підтримують. Такий підхід сприяє виправленню управлінських викривлень, зміцненню принципів цільового використання коштів і узгодженості бюджетної політики із завданнями демократичного розвитку.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Проведене дослідження засвідчило, що державне фінансування статутної діяльності політичних партій в

Україні у 2025—2026 роках функціонує як складний управлінський механізм у системі публічного управління публічними фінансами. Воно поєднує бюджетну, регуляторну та контрольну складові й виступає інструментом впливу держави на інституційний розвиток політичних суб'єктів. Формально зберігаючи мету забезпечення фінансової прозорості та підзвітності партій, чинна модель у практиці бюджетного планування й виконання демонструє розрив між нормативно закріпленою формульною конструкцією та реальними управлінськими рішеннями, що ухвалюються в умовах воєнного стану та фіскальних обмежень.

Установлено, що вибіркова реалізація формульного механізму фінансування, зумовлена виключенням окремих політичних суб'єктів із системи бюджетної підтримки, трансформує управлінське середовище без зміни внутрішніх принципів розподілу коштів між партіями, які зберігають право на фінансування. Така конфігурація створює додаткові виклики для публічного управління, пов'язані з дотриманням принципів справедливості, передбачуваності, правової визначеності та цільового призначення у розподілі бюджетних ресурсів. Доведено, що державне фінансування виконує регуляторну та дисциплінарну функції, оскільки механізми припинення фінансування у разі порушення вимог фінансової звітності посилюють роль органів фінансового контролю й судових інституцій у формуванні поведінкових моделей політичних організацій.

З позицій спеціальності 281 "Публічне управління та адміністрування" обґрунтовано, що чинна модель фінансування партій штучно інтегрована у парадигму результативного управління публічними фінансами. Відсутність системної оцінки ефективності використання коштів, орієнтації на створення вимірюваної публічної цінності та чітких критеріїв суспільної корисності діяльності партій обмежує управлінську доцільність бюджетного субсидування. За таких умов державне фінансування ризикує виконувати функцію стабілізації організаційного існування партій без належного зв'язку з їх реальним внеском у розвиток демократичних інститутів та реалізації функцій держави.

У довгостроковій перспективі державне фінансування політичних партій потребує переосмислення як інструменту публічної політики та об'єкта стратегічного управління. Управлінський акцент доцільно зміщувати від гарантованої бюджетної підтримки до формування системи стимулів, що підсилює фінансову відповідальність партій, розвиток внутрішньої демократії, прозорість прийняття рішень і підзвітність перед громадянами. Розширення ролі добровільних внесків і пожертв у поєднанні з удосконаленням стандартів фінансової звітності та контролю відповідає логіці ефективного публічного управління та раціонального використання бюджетних ресурсів.

Перспективи подальших наукових розвідок пов'язані з поглибленням аналізу альтернативних моделей фінансування у межах концепцій управління за результатами, бюджетування, орієнтованого на досягнення цілей, та оцінки публічної цінності. Окремого дослідження потребує вплив різних фінансових моделей на якість партійного управління, рівень внутрішньопартійної де-

мократії та довіру громадян до політичних інститутів, а також можливості інституційної адаптації європейських практик до української системи публічного управління з урахуванням її правових і фінансових обмежень.

## Література:

1. European Commission for Democracy through Law (Venice Commission). Guidelines on Political Party Regulation [Електронний ресурс]. Strasbourg. 2010. URL: [https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL-AD\(2010\)024-e](https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL-AD(2010)024-e) (дата звернення: 23.02.2026).
2. OECD. Money in Politics: Sound Political Finance Systems for Democratic Integrity. Paris: OECD Publishing. 2016. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2016/02/financing-democracy\\_g1g620b1/9789264249455-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2016/02/financing-democracy_g1g620b1/9789264249455-en.pdf) (дата звернення: 23.02.2026).
3. OECD. Financing Democracy: Funding of Political Parties and Election Campaigns and the Risk of Policy Capture. Paris: OECD Publishing. 2016. 208 p. DOI: 10.1787/9789264249455-en.
4. GRECO (Group of States against Corruption). Third Evaluation Round: Transparency of Party Funding (Theme II) [Електронний ресурс]. Strasbourg: Council of Europe. 2007—2016. URL: <https://www.coe.int/en/web/greco/evaluations/round-3> (дата звернення: 23.02.2026).
5. Про політичні партії в Україні: Закон України від 05.04.2001 № 2365-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2365-14> (дата звернення: 23.02.2026).
6. Про Державний бюджет України на 2025 рік: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 23.02.2026).
7. Проект Закону про Державний бюджет України на 2025 рік. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/44888> (дата звернення: 23.02.2026).
8. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 23.02.2026).
9. Національне агентство з питань запобігання корупції. Звіти та аналітичні матеріали щодо фінансування політичних партій. URL: <https://nazk.gov.ua> (дата звернення: 23.02.2026).
10. Про Державний бюджет України на 2026 рік: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 23.02.2026).
11. Судова влада України. Єдиний державний реєстр судових рішень. [Електронний ресурс]. URL: <https://reyestr.court.gov.ua> (дата звернення: 23.02.2026).
12. Hood C. The Art of the State: Culture, Rhetoric, and Public Management. Oxford: Oxford University Press. 1998. URL: <https://global.oup.com> (дата звернення: 23.02.2026).
13. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford: Oxford University Press. 2017. URL: <https://global.oup.com> (дата звернення: 23.02.2026).
14. Denhardt R. B., Denhardt J. V. The New Public Service: Serving, Not Steering. New York: Routledge. 2015. URL: <https://www.routledge.com> (дата звернення: 23.02.2026).

## References:

1. European Commission for Democracy through Law (Venice Commission) (2010), "Guidelines on Political Party Regulation", [online], available at: [https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL-AD\(2010\)024-e](https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL-AD(2010)024-e) (Accessed 23 February 2026).
2. OECD (2016), Money in Politics: Sound Political Finance Systems for Democratic Integrity, OECD Publishing, Paris, France, available at: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2016/02/financing-democracy\\_g1g620b1/9789264249455-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2016/02/financing-democracy_g1g620b1/9789264249455-en.pdf) (Accessed 23 February 2026).
3. OECD (2016), Financing Democracy: Funding of Political Parties and Election Campaigns and the Risk of Policy Capture, OECD Publishing, Paris, France, available at: <https://doi.org/10.1787/9789264249455-en>
4. Council of Europe (GRECO) (2007-2016), Third Evaluation Round: Transparency of Party Funding (Theme II), Council of Europe, Strasbourg, France, available at: <https://www.coe.int/en/web/greco/evaluations/round-3> (Accessed 23 February 2026).
5. Verkhovna Rada of Ukraine (2001), The Law of Ukraine "On Political Parties in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2365-14> (Accessed 23 February 2026).
6. Verkhovna Rada of Ukraine (2024), The Law of Ukraine "On the State Budget of Ukraine for 2025", available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (Accessed 23 February 2026).
7. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), The Law of Ukraine "Budget Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (Accessed 23 February 2026).
8. Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine "On Prevention of Corruption", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (Accessed 23 February 2026).
9. National Agency on Corruption Prevention (2026), "Reports and analytical materials on political party financing", available at: <https://nazk.gov.ua> (Accessed 23 February 2026).
10. Verkhovna Rada of Ukraine (2025), The Law of Ukraine "On the State Budget of Ukraine for 2026", available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (Accessed 23 February 2026).
11. Judiciary of Ukraine (2026), "Unified State Register of Court Decisions", [online], available at: <https://reyestr.court.gov.ua> (Accessed 23 February 2026).
12. Hood, C. (1998), The Art of the State: Culture, Rhetoric, and Public Management, Oxford University Press, Oxford, UK.
13. Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2017), Public Management Reform: A Comparative Analysis, Oxford University Press, Oxford, UK.
14. Denhardt, R.B. and Denhardt, J.V. (2015), The New Public Service: Serving, Not Steering, Routledge, New York, USA.

Отримано редакцією журналу / Received: 10. 03.26

Професійно рецензовано / Revised: 13. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

А. П. Горбата,  
 доктор філософії (PhD), головний спеціаліст відділу адміністрування електронного документообігу та контролю виконання документів Управління адміністрування електронного документообігу та зовнішніх комунікацій,  
 Державна служба України з безпеки на транспорті  
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6576-8925>  
 О. С. Савченко,  
 аспірант спеціальності "Публічне управління та адміністрування",  
 Державний університет "Київський авіаційний інститут"  
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-9800-4962>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.391

# УЧАСТЬ ГРОМАДСЬКОСТІ У РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПАРТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

L. Horbata,  
 Doctor of Philosophy (PhD), Chief Specialist of the Department of Electronic Document Management and Control over the Execution of Documents, Department of Electronic Document Management and External Communications, State Service of Ukraine for Transport Safety  
 O. Savchenko,  
 Postgraduate student in Public Management and Administration,  
 State University "Kyiv Aviation Institute"

## PUBLIC PARTICIPATION IN THE DEVELOPMENT OF GREEN ENERGY AS A TOOL OF PARTICIPATORY GOVERNANCE

**У статті досліджено сутність та роль участі громадськості у розвитку зеленої енергетики як важливого інструменту партисипативного управління у сфері публічного управління. У сучасних умовах демократизації управлінських процесів участь громадськості виступає одним із ключових механізмів забезпечення прозорості, підзвітності органів влади та підвищення ефективності прийняття управлінських рішень у сфері енергетики.**

**Розкрито теоретичні підходи до визначення категорії "участь громадськості" в контексті публічного управління та її значення для розвитку зеленої енергетики. Проаналізовано основні форми та механізми залучення громадян до процесів планування, впровадження та контролю проєктів у сфері відновлюваних джерел енергії. Особливу увагу приділено інструментам громадських консультацій, публічних обговорень, енергетичних кооперативів (спілок), місцевих ініціатив та партнерств між органами публічної влади, бізнесом і громадянським суспільством.**

**Обґрунтовано, що залучення громадськості сприяє підвищенню рівня суспільної підтримки проєктів зеленої енергетики, формуванню енергетичної свідомості населення, а також мінімізації соціальних конфліктів під час реалізації енергетичних проєктів. Доведено, що партисипативні механізми управління дозволяють враховувати інтереси різних зацікавлених сторін, підвищують якість управлінських рішень та сприяють більш ефективному впровадженню політики енергетичного переходу.**



**Визначено основні напрями вдосконалення механізмів участі громадськості у розвитку зеленої енергетики, зокрема через розширення інституційних можливостей територіальних громад, розвиток інструментів електронної демократії, підтримку громадських енергетичних ініціатив та посилення комунікації між органами публічної влади та громадськістю.**

*The article explores the essence and role of public participation in the development of green energy as an important tool of participatory governance in the field of public administration. The relevance of the study is determined by the need to ensure sustainable energy development and the transition to environmentally friendly energy sources, which requires the active involvement of citizens, local communities and civil society institutions in decision-making processes. In modern conditions of democratization of administrative processes, public participation is one of the key mechanisms for ensuring transparency, accountability of authorities and increasing the efficiency of managerial decision-making in the energy sector.*

*The article reveals theoretical approaches to defining the category of "public participation" in the context of public administration and determines its role in strengthening democratic governance and improving the effectiveness of public policy in the energy sector. The main forms and mechanisms of involving citizens in the processes of planning, implementation and control of projects in the field of renewable energy sources are analyzed. Particular attention is paid to such instruments as public consultations, public discussions, participatory planning, energy cooperatives, local initiatives and partnerships between public authorities, business structures and civil society organizations.*

*It is substantiated that public involvement contributes to increasing the level of public support for green energy projects, strengthening social responsibility, forming energy awareness of the population and promoting the development of local energy initiatives. In addition, active interaction between authorities and citizens helps minimize social conflicts and improve the legitimacy of managerial decisions in the field of energy policy. It has been proven that participatory governance mechanisms allow taking into account the interests of various stakeholders, improve the quality of governance decisions and contribute to more effective implementation of energy transition policies.*

*The main directions for improving mechanisms for public participation in the development of green energy have been identified, in particular through expanding the institutional capabilities of territorial communities, developing e-democracy tools, supporting public energy initiatives, strengthening communication between public authorities and the public, and promoting greater transparency in the implementation of renewable energy projects.*

*Ключові слова: участь громадськості, партисипативне управління, зелена енергетика, відновлювані джерела енергії, енергетична політика, екологічна безпека, громадські ініціативи, енергетичний перехід, сталий розвиток, територіальні громади.*

*Keywords: public participation, participatory governance, green energy, renewable energy sources, energy policy, environmental security, public initiatives, energy transition, sustainable development, territorial communities.*

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

У сучасних умовах глобальних кліматичних змін, енергетичної трансформації та необхідності забезпечення сталого розвитку особливої актуальності набуває розвиток зеленої енергетики як одного з ключових напрямів державної енергетичної політики. Перехід до використання відновлюваних джерел енергії розглядається не лише як технологічний або економічний про-

цес, але й як складна управлінська система, що потребує ефективної взаємодії органів публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства. У цьому контексті важливого значення набуває участь громадськості у процесах формування та реалізації політики розвитку зеленої енергетики, що виступає важливим інструментом партисипативного управління.

Попри зростання уваги до питань розвитку відновлюваної енергетики, у практиці публічного управління все ще існують проблеми недостатнього залучення громадян до прийняття управлінських

рішень у сфері енергетичної політики, обмеженості інституційних механізмів участі громадськості, а також недостатнього рівня поінформованості населення щодо можливостей участі у розвитку енергетичних ініціатив. Відсутність ефективних механізмів взаємодії між органами публічної влади та громадськістю може призводити до зниження рівня суспільної підтримки енергетичних проєктів, виникнення соціальних конфліктів та уповільнення процесів енергетичного переходу.

З огляду на це, постає потреба у науковому осмисленні ролі та значення участі громадськості у розвитку зеленої енергетики, визначенні ефективних форм і механізмів залучення громадян до управлінських процесів, а також удосконаленні інструментів партисипативного управління у сфері публічного управління. Розв'язання зазначеної проблеми має важливе наукове та практичне значення, оскільки сприятиме підвищенню ефективності публічного управління у сфері енергетики, формуванню енергетично відповідального суспільства та забезпеченню сталого розвитку держави.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Увага наукової та експертної спільноти до проблеми участі громадськості у розвитку зеленої енергетики поступово зростає, що відображається у збільшенні кількості прикладних і теоретичних досліджень. Дослідження Лещух І. підкреслює роль органів місцевого самоврядування як ключових стейкхолдерів "зеленого" переходу бізнесу та необхідність партнерської взаємодії з громадськістю для ефективного впровадження енергетичних проєктів [4]. Чічуа М. акцентує увагу на значенні участі громадськості у процесах прийняття екологічних рішень у Грузії, що сприяє підвищенню легітимності рішень та соціальної підтримки ініціатив сталого розвитку [12]. Вострякова В. висвітлює роль енергетичних кооперативів як механізму залучення громадян до виробництва відновлюваної енергії та підвищення енергетичної автономії громад [1]. Дослідження Гриценка А.А. та Липова В. показує, що інклюзивний підхід у функціонуванні локальних мікромереж REG забезпечує врахування інтересів різних зацікавлених сторін та підвищує ефективність управлінських рішень [2].

Ці та інші дослідження свідчать про розвиток наукової уваги до інтеграції громадської участі, локальних енергетичних кооперативів та інклюзивних підходів у процеси управління зеленою енергетикою. Однак, питання використання участі громадськості як інструменту партисипативного управління у сфері розвитку зеленої енергетики потребує подальшого теоретичного осмислення та узагальнення, зокрема в контексті удосконалення механізмів публічного управління та впровадження інноваційних форм громадської участі.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження ролі та значення участі громадськості у розвитку зеленої енергетики як інструменту партисипативного управління у сфері публічного управління, а також визначення основ-

них механізмів і форм залучення громадян до процесів формування та реалізації енергетичної політики.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується посиленням уваги до проблем енергетичної безпеки, зміни клімату та необхідності переходу до сталих моделей економічного розвитку. У цьому контексті важливого значення набуває розвиток зеленої енергетики, яка передбачає використання відновлюваних джерел енергії, зокрема сонячної, вітрової, гідроенергії, біоенергетики та інших екологічно безпечних технологій. Разом із технологічними та економічними аспектами розвитку цієї галузі важливою складовою стає ефективна система публічного управління, що базується на принципах відкритості, прозорості та участі громадськості у прийнятті управлінських рішень.

У сучасній теорії публічного управління участь громадськості розглядається як один із ключових елементів партисипативного управління. Партисипативне управління передбачає активне залучення громадян, громадських організацій, місцевих спільнот та інших зацікавлених сторін до процесів формування, реалізації та оцінювання публічної політики. Такий підхід сприяє підвищенню легітимності управлінських рішень, забезпечує врахування інтересів різних соціальних груп та сприяє більш ефективному використанню ресурсів.

Публічне управління у сфері альтернативних джерел енергії передбачає: розроблення загальнодержавних, галузевих та місцевих програм у сфері альтернативних джерел енергії, а також їх наукове, науково-технічне та фінансово-економічне супроводження, розробку і виконання завдань відповідних загальнодержавних цільових наукових та науково-технічних програм; розроблення та прийняття органами виконавчої влади в межах їх компетенції нормативно-правових актів, державних норм, правил, методичних документів щодо використання альтернативних джерел енергії та підтвердження походження електричної енергії, виробленої з відновлюваних джерел енергії; координацію та узгодження галузевих і місцевих програм у сфері альтернативних джерел енергії із загальнодержавними програмами; здійснення контролю за дотриманням вимог законодавства у сфері альтернативних джерел енергії та за виконанням загальнодержавних програм у цій сфері [7].

На сьогодні органами виконавчої влади, що реалізують державну політику в галузі альтернативних джерел енергії та здійснюють управління нею є: Міністерство енергетики України, Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України, Міністерство розвитку громад та територій України, Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, які здійснюють розробку, координацію та впровадження стратегій, програм і нормативно-правових актів, спрямованих на розвиток зеленої енергії.

Зокрема, відповідно до покладених завдань, органи виконавчої влади забезпечують інформування громадськості про формування та реалізацію державної політики з питань, що належать до їх компетенції, надають роз'яснення щодо реалізації державної політики з питань, що належать до компетенції органів виконавчої влади, здійснюють співпрацю з інститутами громадянського суспільства, забезпечують участь громадськості у формуванні та реалізації державної політики з питань, що належать до компетенції органів виконавчої влади. Забезпечують в межах повноважень, передбачених законом, залучення громадян до участі в управлінні державними справами, ефективну взаємодію з інститутами громадянського суспільства, здійснення громадського контролю за діяльністю органів виконавчої влади, врахування громадської думки під час формування та реалізації державної політики з питань, що належать до компетенції органів виконавчої влади; сприяють роботі громадських організацій з контролю в зазначеній сфері.

Існує низка стратегічних документів, якими керуються органи публічної влади у реалізації політики щодо розвитку зеленої енергетики. Вони визначають стратегічні орієнтири, цілі та напрямки дій держави щодо їх досягнення, враховуючи принципи сталого розвитку та євроінтеграційні наміри України.

Центральні та місцеві органи виконавчої влади, а також органи місцевого самоврядування під час розробки програм розвитку зеленої енергетики, альтернативних джерел енергії, енергоефективності та енергозбереження залучають громадськість до їх підготовки шляхом оприлюднення проєктів екологічних програм для їх вивчення громадянами, підготовки громадськістю зауважень та пропозицій щодо запропонованих проєктів, проведення публічних слухань програм.

Партисипативний підхід передбачає, що представники органів публічної влади, використовуючи спеціальні інструменти, створюють можливості для людей долучатися до важливих рішень, а самі громадяни — активно та відповідально використовують ці можливості.

Ефективність публічного управління зеленою енергетикою із залученням громадськості проявляється неоднозначно та значною мірою залежить від рівня інституційного розвитку, ресурсної забезпеченості та впливу кризових чинників. Поширення енергетичних кооперативів та споживання енергії з відновлюваних джерел після 2014 р., що свідчить про посилення ролі громадських ініціатив у формуванні децентралізованих моделей енергетичного розвитку, хоча прямий причинно-наслідковий зв'язок між цими процесами складно відокремити від ширших політичних і економічних трансформацій. Демократичні принципи функціонування кооперативів, зокрема правило "один член — один голос", формують інституційні передумови для змістовної участі громадян у прийнятті енергетичних рішень [8].

З огляду на викладене вище, участь громадськості у розвитку зеленої енергетики може здійснюватися через різноманітні форми та механізми. До найбільш поширених належать громадські консультації, публічні слухання, громадські обговорення проєктів, участь громадських організацій у розробленні програм і стратегій

енергетичного розвитку, а також діяльність енергетичних кооперативів та місцевих енергетичних ініціатив. Завдяки таким механізмам громадяни отримують можливість впливати на процес прийняття управлінських рішень, висловлювати власні пропозиції та брати участь у реалізації енергетичних проєктів на місцевому рівні.

Наприклад, громадська організація "Екоклуб" — громадська організація в Рівному, що працює 20 років задля збереження довкілля, з них понад 10 — у сфері енергозбереження, прагне творити безпечне довкілля, впливаючи на місцеву політику і посилюючи спільноти. Учасники громадської організації займаються просуванням передових рішень в сфері енергоефективності та відновлювальних джерел енергії, а представники "Екоклубу" входять до складу ради Української кліматичної мережі [9].

В свою чергу, громадська спілка "Українська вітроенергетична асоціація" є найбільшою професійною асоціацією в галузі відновлюваної енергетики України і головною платформою комунікації та співробітництва для широкомасштабного впровадження вітроенергетичних технологій, просування "зеленої" трансформації всієї енергетичної системи України та її післявоєнного відновлення на основі чистих джерел енергії та сталого розвитку [6].

Також представники зазначених громадських організацій України спільно сформулювали принципи "зеленої" відбудови як основу для проєктів з відновлення України. Платформою для обговорення актуальних проблем енергетичної стійкості та можливостей для українських громад став захід, організований ГО "Екодія". Було представлено результати двох досліджень. Перше — про перспективи відновлюваної енергетики в Україні, підготовлене командою DIW Econ. Дослідження показало, що перехід на відновлювані джерела енергії не тільки відповідає вимогам сталого розвитку, але й може стати найефективнішим шляхом відновлення енергосистеми після війни [6]. Однак для цього необхідно подолати низку перешкод, зокрема, створити стабільну регуляторну базу та покращити процес підключення до електромереж.

Інше дослідження — щодо розвитку енергетичних спільнот в Україні, підготовлене Німецьким енергетичним агентством (dena). Енергетичні спільноти — це ініціативи, де місцеві жителі, ОСББ, бізнеси та органи місцевого самоврядування об'єднуються для спільного використання енергії з відновлюваних джерел енергії (сонячні та вітрові електростанції, стала біоенергетика тощо). Дослідження показало, що попри великий потенціал енергетичних спільнот, рівень обізнаності про них серед українців все ще залишається низьким — лише 40% опитаних чули про такі ініціативи. Проте після пояснень понад 80% зацікавилися і готові підтримати створення таких спільнот у своїх територіальних громадах [13].

Варто зазначити, що розвиток зеленої енергетики та демократизація публічного управління підкреслюють важливість залучення громадян до процесів енергетичного переходу та формування енергетичних спільнот як інструменту партисипативного управління. Активна участь громадськості сприяє розвитку розподіленої генерації, виробництву "зеленої" енергії на місцевому

Таблиця 1. Основні форми участі громадськості у розвитку зеленої енергетики

| Форма участі громадськості                            | Зміст та характеристика                                                                                                         | Результат для публічного управління                                       |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Громадські консультації                               | Проведення консультацій органами публічної влади з громадськістю щодо планування та реалізації енергетичних програм і стратегій | Підвищення прозорості прийняття управлінських рішень                      |
| Публічні обговорення та громадські слухання           | Організація відкритих обговорень проєктів будівництва або впровадження об'єктів відновлюваної енергетики                        | Врахування інтересів територіальних громад                                |
| Діяльність інститутів громадянського суспільства      | Участь інститутів громадянського суспільства у формуванні енергетичної політики, моніторингу та контролі реалізації проєктів    | Посилення громадського контролю                                           |
| Енергетичні кооперативи (спілки)                      | Створення об'єднань громадян для спільного виробництва та використання енергії з відновлюваних джерел                           | Підвищення енергетичної незалежності територіальних громад                |
| Місцеві ініціативи та партнерства (в т.ч. міжнародні) | Співпраця органів публічної влади, бізнесу та громади у реалізації енергетичних проєктів                                        | Розвиток місцевої економіки, забезпечення стійкості територіальних громад |
| Інструменти електронної демократії                    | Онлайн-консультації, електронні петиції, цифрові платформи партисипації                                                         | Розширення можливостей громадської участі                                 |

Джерело: сформовано авторами на основі узагальнення наукових підходів.

рівні, підвищенню енергетичної безпеки територіальних громад та подоланню енергетичної бідності (Таблиця 1).

Особлива увага приділяється організаційним і економічним аспектам функціонування енергетичних спільнот, зокрема розробці ефективних бізнес-моделей, планів дій для створення локальних енергетичних ініціатив та заснуванню енергетичних кооперативів (спілок) як однієї з ключових форм участі громадськості у сфері відновлюваної енергетики. Такий підхід дозволяє враховувати інтереси різних зацікавлених сторін, забезпечувати прозорість управлінських процесів і підвищувати соціальну підтримку енергетичних проєктів.

Використання кращих практик Європейського Союзу демонструє ефективність залучення громадян до управлінських процесів у сфері зеленої енергетики та створення умов для сталого розвитку територіальних громад. Практичні інструменти громадської участі, такі як кооперативи (спілки), локальні ініціативи та партнерства між органами публічної влади, бізнесом і громадськістю, сприяють підвищенню енергетичної свідомості населення, мінімізації соціальних конфліктів і забезпечують більш ефективну реалізацію політики енергетичного переходу на національному рівні [11].

Особливого значення набуває участь територіальних громад у процесі впровадження проєктів відновлюваної енергетики. Практика багатьох країн свідчить, що саме активна участь громадян у плануванні та реалізації енергетичних ініціатив сприяє підвищенню рівня суспільної підтримки таких проєктів, зменшенню соціальної напруги та формуванню відповідального ставлення до використання енергетичних ресурсів. У цьому контексті важливу роль відіграють органи місцевого само-

врядування, які виступають посередниками між державою, бізнесом і громадою та забезпечують організацію процесів громадської участі.

Важливим інструментом залучення громадян до розвитку зеленої енергетики є також механізми електронної демократії. Використання цифрових платформ, електронних консультацій, онлайн-обговорень та інших інструментів електронної участі дозволяє розширити можливості взаємодії між органами публічної влади та громадськістю, забезпечити доступність інформації про енергетичні проєкти та підвищити рівень прозорості управлінських процесів.

Наприклад, використання цифрових платформ у діяльності енергетичних кооперативів (спілок) розширює можливості управління локальними енергетичними системами, сприяє диверсифікації джерел енергії для територіальних громад і підвищує ефективність використання обладнання [14]. Такі моделі створюють альтернативу традиційним тарифним і платіжним механізмам, підтримуючи процес демократизації енергетичного сектору через розподілену власність і участь громадян у контролі за енергетичними ресурсами. Спрощення доступу до фінансування та оптимізація реалізації проєктів підсилюють стійкість [3] механізмів громадської участі, хоча кількісне вимірювання їхнього впливу на розвиток енергетичної системи поки що залишається обмеженим.

Енергетичні спільноти поступово формують важливий сегмент енергетичних ринків, сприяючи скороченню втрат під час передачі електроенергії, підвищенню гнучкості ринку та залученню приватного капіталу до розвитку відновлюваної енергетики. Прикладом практичної реалізації громадянських ініціатив є кооператив "Сонячне місто" із сонячною електростанцією потужністю 300 кВт,

що демонструє можливість розвитку інфраструктури, керованої територіальною громадою [10]. Водночас поширення подібних практик стримується правовими та фінансовими бар'єрами, які обмежують масштабування таких моделей попри їхню технічну доцільність.

Якість участі громадськості у формуванні енергетичної та екологічної політики залишається нерівномірною, що свідчить про низький рівень екологічної безпеки. Наприклад, у західному макрорегіоні України лише 31,8 % територіальних громад мають затверджені програми підтримки бізнесу, з яких приблизно третина містить екологічні складові [5]. Це свідчить про недостатній рівень інтеграції зелених пріоритетів у місцеву політику. Майже третина громад відзначає слабку або відсутню координацію між зацікавленими сторонами, а 14 % не можуть оцінити її рівень, що вказує на формальний характер взаємодії між учасниками процесу. Лише 27,1 % респондентів підтверджують наявність середнього або великого бізнесу, який активно впроваджує екологічні практики [5].

Водночас у практиці публічного управління існує низка викликів, що обмежують ефективність участі громадськості у розвитку зеленої енергетики. До них належать недостатній рівень інституційного забезпечення механізмів громадської участі, обмеженість фінансових та організаційних ресурсів територіальних громад, низький рівень поінформованості населення щодо можливостей участі у реалізації енергетичних проєктів, а також недостатній рівень довіри між громадськістю та органами публічної влади.

З метою підвищення ефективності партисипативного управління у сфері розвитку зеленої енергетики доцільно впроваджувати комплекс заходів, спрямованих на удосконалення механізмів взаємодії між органами публічної влади та громадськістю. Зокрема, важливими напрямками є розширення можливостей участі громадян у процесах прийняття управлінських рішень, розвиток громадських енергетичних ініціатив, підтримка енергетичних кооперативів (спілок), підвищення рівня обізнаності населення щодо переваг відновлюваної енергетики та активне використання інструментів електронної демократії.

Загалом вплив громадської участі на досягнення цілей енергетичного переходу має виразну контекстуальну залежність. Кооперативні та громадські ініціативи відкривають домогосподарствам і територіальним громадам доступ до використання відновлюваних джерел енергії, який у централізованих системах часто залишається обмеженим, тим самим підтримуючи процеси децентралізації енергетики. Водночас більшу активність у впровадженні таких практик демонструють великі міські територіальні громади, що відображає нерівність ресурсів та інституційної спроможності між різними типами територій. Домінування органів місцевого самоврядування у розподілі управлінських функцій у поєднанні з допоміжною роллю громадських організацій може створювати інституційні дисбаланси, за яких реальний вплив громадян на результати енергетичної політики залишається обмеженим.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Тож участь громадськості виступає важливим елементом сучасної системи публічного управління та ефек-

тивним механізмом реалізації принципів партисипативного управління у сфері розвитку зеленої енергетики. Залучення громадян, громадських організацій та місцевих спільнот сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, формуванню суспільної підтримки енергетичних проєктів, зростанню рівня довіри до органів публічної влади та більш ефективному впровадженню політики енергетичного переходу.

До основних форм і механізмів громадської участі належать громадські консультації, публічні обговорення, діяльність громадських організацій, розвиток енергетичних кооперативів (спілок), а також застосування інструментів електронної демократії. Активна участь територіальних громад у плануванні та реалізації енергетичних ініціатив сприяє підвищенню ефективності проєктів, зменшенню соціальних конфліктів та формуванню відповідального ставлення до використання енергетичних ресурсів.

Водночас ефективність участі громадськості значною мірою залежить від інституційного забезпечення партисипативних механізмів, розвитку партнерства між органами публічної влади, бізнесом і громадянським суспільством, а також від рівня поінформованості населення щодо можливостей впливу на прийняття управлінських рішень. Системне впровадження цих підходів створює передумови для сталого розвитку зеленої енергетики та посилення демократичності процесів публічного управління.

Перспективи подальших наукових досліджень у цьому напрямі полягають у поглибленому аналізі практичного досвіду залучення громадськості до розвитку зеленої енергетики на національному та місцевому рівнях, дослідженні ефективності сучасних інструментів електронної демократії у процесах енергетичного управління, а також у розробленні нових механізмів взаємодії між органами публічної влади та громадськістю з метою підвищення ефективності реалізації політики сталого енергетичного розвитку.

## Література:

1. Вострякова В. І. Енергетичні кооперативи як механізм забезпечення сталого енергетичного розвитку громад. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-66> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1669> (дата звернення: 05.03.2026).
2. Грищенко А. А., Липов В. В. Організаційні принципи функціонування REG MICROGRIDS. Відновлювана енергетика. № 3(78), 2024. С. 6—16. DOI: [https://doi.org/10.36296/1819-8058.2024.3\(78\).6-16](https://doi.org/10.36296/1819-8058.2024.3(78).6-16)
3. Грищенко І. М., Горбата Л. П. Територіальні громади: механізми забезпечення стійкості: монографія. Київ: НУБіП України, 2024. 344 с. URL: <https://dglb.nubip.edu.ua/items/22dfbd9c-3afc-43d1-866c-b13b8cfb1626> (дата звернення: 04.03.2026).
4. Лещух І. В. Органи місцевого самоврядування як стейкхолдери "зеленого" переходу бізнесу: досвід Західного макрорегіону України. Економіка України. 2026. Т. 69, № 1(770). С. 86–102. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2026.01.086> URL: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2026-01-5> (дата звернення: 04.03.2026).

5. Лещух І. В., Патицька Х. О., Башинська Ю. І., Нестор О. Ю., Сороковий Д. О. Виклики та пріоритети управління економікою територіальних громад Західного макрорегіону України на засадах "зеленого" переходу: науково-аналітична доповідь. ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України". Львів, 2025. 89 с. (Серія "Проблеми регіонального розвитку"). URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20250036.pdf> (дата звернення: 05.03.2026).

6. Повоєнна зелена відбудова України: Процеси, зацікавлені сторони, участь громадськості. Аналітичний звіт січень-лютий 2024 року. URL: <https://rac.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/racse-post-war-green-reconstruction-of-ukraine-ukr.pdf> (дата звернення: 05.03.2026).

7. Про альтернативні джерела енергії: Закон України від 20.02.2003 № 555-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#Text> (дата звернення: 05.03.2026).

8. Про кооперацію: Закон України від 10 липня 2003 року № 1087-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1087-15#Text> (дата звернення: 05.03.2026).

9. Сайт ГО "Еко клуб". URL: <https://ecoclub-rivne.org/pro-nas> (дата звернення: 05.03.2026).

10. Сонячне місто. Славутич: вебресурс. URL: <https://solartown.com.ua/about> (дата звернення: 05.03.2026).

11. Створення спільнот "зеленої" енергетики в Україні: практичний посібник / за ред.: В. І. Вострякової, О. О. Рубаненко. Вінниця: "Нілан-ЛТД", 2023. 108 с., іл. URL: [https://ua.boell.org/sites/default/files/2024-05/sinerhiya-posibnik-elekt\\_21.05.2024.pdf](https://ua.boell.org/sites/default/files/2024-05/sinerhiya-posibnik-elekt_21.05.2024.pdf) (дата звернення: 05.03.2026).

12. Чічуа М. Роль і важливість участі громадськості в процесі прийняття екологічних рішень в Грузії. Науково-теоретичний альманах Грани. № 26 (2), 2023, С. 55—60. DOI: <https://doi.org/10.15421/172327>

13. Як енергетичні спільноти можуть стати важливим інструментом відновлення України? URL: <https://ecoaction.org.ua/enerhospilnoty-instrumentom-vidnovlennia-ukrainy.html> (дата звернення: 05.03.2026).

14. Gryshchenko, I., Horbata, L., Shcherbak, V., Kozlov, A., Prydetkevych, S. (2025). Promoting sustainable growth of local communities amidst the transformation of an open society. International Journal of Ecosystems and Ecology Science (IJEES). Vol. 15 (1): 87-96. DOI: <https://doi.org/10.31407/ijeess15.1>

## References

1. Vostriakova, V.I. (2022), "Energy cooperatives as a mechanism for ensuring sustainable energy development of communities", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 42, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1669> (Accessed 05 March 2026).

2. Hrytsenko, A.A., and Lypov, V.V. (2024), "Organizational principles of functioning of REG MICROGRIDS", *Vidnovliuvana enerhetyka*, [Online], vol. 3 (78), pp. 6—16, available at: [https://doi.org/10.36296/1819-8058.2024.3\(78\).6-16](https://doi.org/10.36296/1819-8058.2024.3(78).6-16)

3. Gryshchenko, I.M., and Gorbata, L.P. (2024), *Terytorialni hromady: mekhanizmy zabezpechennia stiikosti* [Territorial communities: mechanisms for ensuring sustainability], NUBiP Ukraine, Kyiv, Ukraine, available at: <https://dglb.nubip.edu.ua/items/22dfbd9c-3afc-43d1-866c-b13b8cfb1626> (Accessed 04 March 2026).

<https://dglb.nubip.edu.ua/items/22dfbd9c-3afc-43d1-866c-b13b8cfb1626> (Accessed 04 March 2026).

4. Leshchukh, I. V. (2026), "Local governments as stakeholders of the "green" business transition: experience of the Western macroregion of Ukraine", *Ekonomika Ukrainy*, [Online], vol. 69, no. 1 (770), pp. 86—102, available at: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2026-01-5> (Accessed 04 March 2026).

5. Leshchukh, I. V., Patytska, Kh. O., Bashynska, Yu. I., Nestor, O. Yu., and Sorokovyi, D.O. (2025), "Challenges and priorities of managing the economy of territorial communities of the Western macroregion of Ukraine on the principles of the "green" transition", *DU "Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M.I. Dolishnoho NAN Ukrainy"*, [Online], Lviv, Ukraine, available at: <https://ird.gov.ua/irdp/p20250036.pdf> (Accessed 05 March 2026).

6. Representative Office of the H. B II Foundation in Ukraine (2024), "Post-war green reconstruction of Ukraine: Processes, stakeholders, public participation", available at: <https://rac.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/racse-post-war-green-reconstruction-of-ukraine-ukr.pdf> (Accessed 05 March 2026).

7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), The Law of Ukraine "On alternative energy sources", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#Text> (Accessed 05 March 2026).

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), The Law of Ukraine "On Cooperation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1087-15#Text> (Accessed 05 March 2026).

9. HO "Ekoklub" (2026), "About the organization", available at: <https://ecoclubrivne.org/pro-nas> (Accessed 05 March 2026).

10. Soniachne misto. Slavutych (2026), "About "Sunny City", available at: <https://solartown.com.ua/about> (Accessed 05 March 2026).

11. Vostriakova, V.I., and Rubanenko, O.O. (2023), *Stvorennia spilnot "zelenoi" enerhetyky v Ukraini* [Creation of "green" energy communities in Ukraine], Nilan-LTD, Vinnytsia, Ukraine, available at: [https://ua.boell.org/sites/default/files/2024-05/sinerhiya-posibnik-elekt\\_21.05.2024.pdf](https://ua.boell.org/sites/default/files/2024-05/sinerhiya-posibnik-elekt_21.05.2024.pdf) (Accessed 05 March 2026).

12. Chichua, M. (2023), "The role and importance of public participation in the process of environmental decision-making in Georgia", *Naukovo-teoretychnyi almanakh Hrani*, vol. 26 (2), pp. 55—60.

13. Ekodiia (2025), "How can energy communities become an important tool for the restoration of Ukraine?", available at: <https://ecoaction.org.ua/enerhospilnoty-instrumentom-vidnovlennia-ukrainy.html> (Accessed 05 March 2026).

14. Gryshchenko, I., Horbata, L., Shcherbak, V., Kozlov, A., and Prydetkevych, S. (2025), "Promoting sustainable growth of local communities amidst the transformation of an open society", *International Journal of Ecosystems and Ecology Science (IJEES)*, vol. 15 (1), pp. 87—96.

Отримано редакцією журналу / Received: 08. 03.26

Професійно рецензовано / Revised: 12. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

Г. В. Чумакова,  
к. держ. упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування,  
Одеський національний технологічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4134-8209>  
А. Ю. Козут,  
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
Одеський національний технологічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-8959-7873>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.398

# ПСИХОСОМАТИЧНІ ПРОЯВИ ЯК ЧИННИК ІНСТИТУЦІЙНИХ РИЗИКІВ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Н. Chumakova,  
PhD in Public Administration,  
Associate Professor of the Department of Public Management and Administration, Odesa National University of Technology  
А. Kohut,  
Master's Degree Student, Department of Public Management and Administration, Odesa National University of Technology

## PSYCHOSOMATIC MANIFESTATIONS AS A FACTOR OF INSTITUTIONAL RISKS IN THE PROFESSIONAL ACTIVITY OF PUBLIC SERVANTS IN CONDITIONS OF MARTIAL LAW

*У статті досліджено психосоматичні прояви як чинник інституційних ризиків у професійній діяльності публічних службовців в умовах тривалого воєнного стану та обґрунтовано необхідність їх системного врахування в механізмах державного управління. Актуальність дослідження зумовлена безпрецедентним рівнем психоемоційного навантаження на систему публічної служби, критичним зниженням адаптаційних ресурсів персоналу, а також зростанням управлінських ризиків, що впливають на якість прийняття рішень і стабільність кадрового складу в умовах затяжної кризи.*

*Методологічною основою дослідження є комплексний аналіз вітчизняних та зарубіжних наукових джерел з проблематики професійного стресу, психосоматики та інституційної стійкості, статистичних даних Національного агентства України з питань державної служби, а також клінічних спостережень Науково-практичного центру профілактичної та клінічної медицини Державного управління справами. На основі узагальнення емпіричних даних виокремлено три ключові групи психосоматичних проявів, що формують інституційні ризики у професійній діяльності державних службовців: емоційне вигорання; хронічна втома та психоемоційне виснаження; когнітивно-поведінкові деструкції. Доведено, що зазначені прояви мають системний і кумулятивний характер та безпосередньо позначаються на результативності управлінської діяльності, якості службових рішень і характері взаємодії з громадянами.*

У статті окреслено, що у 86% обстежених державних службовців зафіксовано середній або високий рівень синдрому професійного вигорання, що підтверджує інституційний масштаб проблеми. Виявлено прямий кореляційний зв'язок між специфічними організаційними умовами публічної служби в період воєнного стану (ненормований графік, надмірна відповідальність, дефіцит ресурсів, кадрове скорочення) та прискореним формуванням психосоматичних порушень. Обґрунтовано доцільність розгляду психосоматичних станів публічних службовців як об'єкта управлінського регулювання, інтеграції механізмів профілактики психосоматичних ризиків у кадрову політику та розвитку системної психологічної підтримки персоналу, що сприятиме підвищенню інституційної спроможності держави, збереженню кадрової стабільності та зміцненню довіри до влади в довгостроковій перспективі.

*The article examines psychosomatic manifestations as a factor of institutional risks in the professional activity of public servants under prolonged martial law and substantiates the need for their systematic consideration within the mechanisms of public administration. The relevance of the study is due to the unprecedented level of psycho-emotional burden on the public service system, the critical decrease in the adaptation resources of the staff, as well as the growth of management risks affecting the quality of decision-making and the stability of the staff in the conditions of a protracted crisis.*

*The methodological framework of the study is based on a comprehensive analysis of Ukrainian and international scholarly sources addressing professional stress, psychosomatics, and institutional resilience, statistical data from the National Agency of Ukraine on Civil Service, as well as clinical observations conducted by the Scientific and Practical Center of Preventive and Clinical Medicine of the State Administration of Affairs. Based on the generalization of empirical data, three key groups of psychosomatic manifestations that generate institutional risks in the professional activities of civil servants were identified: emotional burnout, chronic fatigue and psychological exhaustion, as well as cognitive-behavioral dysfunctions. It has been demonstrated that these manifestations are systemic and cumulative in nature and directly affect managerial effectiveness, the quality of official decision-making, and patterns of interaction with citizens.*

*The study found that 86% of the examined civil servants demonstrated a moderate or high level of burnout syndrome, confirming the institutional scale of the problem. A direct correlation was identified between specific organizational conditions of public service during martial law (irregular working hours, excessive responsibility, resource scarcity, staff reductions) and the accelerated development of psychosomatic disorders. The article substantiates the necessity of treating psychosomatic conditions of public officials as an object of managerial regulation, integrating psychosomatic risk prevention mechanisms into personnel policy, and developing systemic psychological support programs. Such measures will contribute to strengthening institutional capacity, maintaining personnel stability, and enhancing public trust in government in the long term.*

*Ключові слова: публічні службовці, психосоматичні прояви, інституційні ризики, емоційне вигорання, синдром професійного вигорання, управлінські рішення, публічне управління, воєнний стан.*

*Key words: public servants, psychosomatic manifestations, institutional risks, emotional burnout, burnout syndrome, management decisions, public administration, martial law.*

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

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну 24 лютого 2022 року докорінно змінило умови функціонування публічної служби, поставивши її перед безпрецедентними психологічними та інституційними викликами. Діяльність органів державної влади та

місцевого самоврядування в умовах активних бойових дій, постійної загрози життю, вимушеного переміщення та хронічного стресу трансформувала характер психосоматичних ризиків, притаманних професійній діяльності публічних службовців, перетворивши їх із індивідуальних реакцій на чинник системного впливу на управлінські процеси.

Якщо в довоєнний період ці ризики визначалися переважно бюрократичним навантаженням та адмініст-



ративним тиском, то сьогодні до них додалися екзистенційні стресори принципово іншого масштабу, що актуалізує потребу в системному осмисленні психосоматичних проявів як інституційного ризику, здатного впливати на ефективність державного управління та стійкість кадрового потенціалу.

Незважаючи на зростаючу актуальність теми, підтверджену емпіричними даними (зокрема, дослідження Gradus Research 2025 року засвідчили, що 67% чоловіків та 82% жінок серед українських найманих працівників відчують ознаки емоційного вигорання, причому 75% осіб із хронічним вигоранням розглядають можливість звільнення) [1], у вітчизняній науці з публічного управління психосоматика публічних службовців залишається недостатньо дослідженим явищем саме як фактор інституційної вразливості. Більшість наукових праць розглядають вигорання та психологічний стрес або як суто медичну проблему, або у контексті психології праці — але не як об'єкт управлінського регулювання та елемент кадрової стратегії, що створює суттєвий розрив між науковою традицією та нагальними потребами системи публічного управління в умовах тривалої кризи.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Феномен психосоматики у контексті трудової діяльності є предметом активного наукового дискурсу, починаючи з другої половини XX століття. Концептуальну основу для вивчення емоційного вигорання закладено у дослідженнях К. Маслаха (Maslach) і С. Джексона (Jackson), які розробили тривимірну модель вигорання, що охоплює емоційне виснаження, деперсоналізацію та редукцію особистих досягнень [2]. Ця модель операционалізована у широко застосовуваному опитувальнику Maslach Burnout Inventory (MBI), який використовується і в українських клінічних та управлінських дослідженнях.

У вітчизняній науці проблема психосоматичних станів державних службовців отримала розвиток у роботах Іванчука А. О., Кравченка А. М. та Міхалева К. О. (2020) — клінічне дослідження, проведене на базі Науково-практичного центру профілактичної та клінічної медицини Державного управління справами, засвідчило поширеність синдрому професійного вигорання (СПВ) серед 100 державних службовців методом MBI [3]. Питання психологічної дезадаптації як системного наслідку стресу на державній службі досліджено Сидоренком О. О. (2022) [4].

Проблема стресостійкості публічних службовців набула інституційного виміру з боку НАДС, яке у 2023-2024 роках погодило та рекомендувало програми підвищення кваліфікації, присвячені стрес-менеджменту та психологічній підтримці персоналу [5; 6]. Щорічне всеукраїнське опитування "Публічна служба в Україні: Ваша точка зору", проведене НАДС спільно з Українським інститутом соціальних досліджень імені О. Яременка (2025 р., n = 35896), надало актуальний зріз організаційного клімату на публічній службі, включно з питаннями мотивації, задоволеності та умов праці [7].

Разом з тим, у переважній більшості публікацій психосоматичні прояви розглядаються або як індивідуаль-

но-психологічний феномен, або як медична нозологія. Їх системний зв'язок із інституційною ефективністю, стійкістю управлінських процесів та якістю прийняття рішень у публічному секторі залишається недостатньо розкритим. Саме інтерпретація психосоматики як чинника інституційних ризиків є науковим внеском пропонованого дослідження.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даного дослідження є визначення типології психосоматичних проявів у професійній діяльності публічних службовців та обґрунтування їх значущості як чинника інституційних ризиків для системи публічного управління в умовах воєнного стану. Це передбачає систематизацію теоретичних підходів до класифікації зазначених проявів, характеристику їх специфіки у публічній службі, аналіз емпіричних даних щодо їх поширеності серед державних службовців в Україні та встановлення зв'язку між психосоматичними станами службовців і якістю управлінських процесів, стабільністю кадрового складу та рівнем довіри до влади.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Термін "психосоматика" у науковому вжитку охоплює широкий спектр явищ — від конкретних функціональних синдромів до системних деструкцій особистості та поведінки. У контексті публічного управління під психосоматичними проявами розуміють сукупність стійких змін у фізичному, емоційному, когнітивному та поведінковому функціонуванні особи, що виникають унаслідок тривалої дії професійних стресорів і впливають на здатність ефективно виконувати службові функції.

Такий підхід дозволяє вийти за межі суто медичного трактування психосоматики та розглянути її як управлінський феномен. Адже наслідком психосоматичних порушень у публічного службовця є не лише погіршення стану його здоров'я — а й зниження якості управлінських рішень, погіршення міжвідомчої комунікації, зростання ризику помилок при виконанні регуляторних функцій.

На основі синтезу наукових підходів виокремимо три ключові групи психосоматичних проявів, що характеризують стан публічного службовця в умовах тривалого стресу:

- емоційне вигорання (синдром професійного вигорання);
- хронічна втома та психоемоційне виснаження;
- когнітивно-поведінкові деструкції.

Зазначені групи не є взаємовиключними — вони перебувають у динамічному взаємозв'язку і можуть посилювати одна одну. Разом з тим, їх аналітичне розмежування є доцільним з точки зору розробки адресних управлінських заходів реагування.

Синдром професійного вигорання (СПВ) є найдокладніше дослідженим із психосоматичних станів у контексті трудової діяльності. Відповідно до визначення Всесвітньої організації охорони здоров'я (ICD-11, 2019), вигорання є синдромом, що виникає внаслідок хронічного стресу на робочому місці, з яким не вдалося успішно впоратися [8]. Маслах та Лейтер (2008) концептуа-

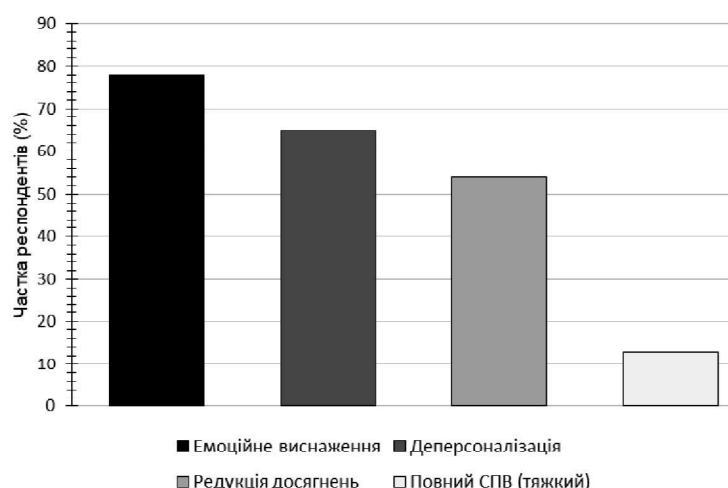


**Рис. 1. Частка осіб із середнім і високим рівнем синдрому професійного вигорання та його компонентів (%)**

Джерело: розроблено авторами на основі [3].

лізують його через тривимірну модель: емоційне виснаження, деперсоналізація (цинізм) та редукція особистих досягнень [9].

Критично важливі дані для розуміння поширеності СПВ серед українських державних службовців надає клінічне дослідження, проведене на базі Науково-практичного центру профілактичної та клінічної медицини Державного управління справами (Іванчук А. О., Кравченко А. М., Міхалєв К. О., 2020). У дослідженні взяли участь 100 державних службовців (вибірка за методом випадкового відбору, вік 30-60 років, 63% чоловіки, 37% жінки). Діагностика здійснювалась за допомогою української версії MBI [3].

Результати виявилися тривожними: середній або високий рівень СПВ за всіма трьома складовими (або хоча б за однією) зафіксовано у 86% обстежених (Рис. 1) Зокрема:

- емоційне виснаження середнього або важкого ступеня — у 78% респондентів;
- деперсоналізація середнього або важкого ступеня — у 65% обстежених;
- редукція особистих досягнень середнього або важкого ступеня — у 54% осіб;
- повний СПВ (тяжкий ступінь за всіма трьома показниками) — у 12,8% осіб [3].

Суттєвими є гендерні відмінності: жінки демонструють значно вищий рівень емоційного виснаження порівняно з чоловіками (медіана 27 проти 19 балів відповідно,  $p < 0,001$ ). Тяжкий ступінь емоційного виснаження зафіксовано у 57% жінок та 32% чоловіків ( $p = 0,027$ ) [3]. Ці дані кореспондуються з загальнонаціональними даними: дослідження Gradus Research (2025) підтвердило вищий рівень вигорання серед жінок (82% проти 67% у чоловіків) [1].

Особливістю емоційного вигорання у контексті публічної служби є його інституційна зумовленість. Чинники ризику формуються не лише на індивідуальному рівні, а й під дією організаційної культури, управлінських практик і стилю керівництва. НАДС у своїх програмних документах ідентифікує такі організаційні стресори публічної служби: перевантаження службовими обов'язками, обмежений вплив на прийняття рішень, недо-

статність відновлювальних ресурсів та ресурсів психологічної підтримки [5; 6].

В умовах воєнного стану до вже наявних стресорів додаються: необхідність опрацювання значно більших обсягів завдань за скороченого штатного складу, ухвалення управлінських рішень за умов екстремальної невизначеності, подвійний психологічний тиск (службовий та особистісний — тривога за родичів, власна безпека, переміщення тощо). У результаті рівень вигорання у публічному секторі набуває характеру системного явища.

Хронічна втома та психоемоційне виснаження є другою ключовою групою психосоматичних проявів, яка, з одного боку, може передувати розвитку повноцінного СПВ, а з іншого — є його супутньою ознакою. Ці стани виникають унаслідок тривалого перевищення адаптаційних можливостей організму й характеризуються накопичувальним, а не ситуативним характером.

У клінічному розумінні психоемоційне виснаження відповідає донозологічним астеничним розладам — станам, що перебувають на межі між нормою та патологією і виявляються у стійкому відчутті фізичної та психічної втоми, зниженні концентрації, підвищеній подразливості та емоційній нестабільності [10].

Для публічних службовців формування хронічного виснаження пов'язане з низкою специфічних умов праці:

- ненормований робочий час та відсутність чіткого розмежування службового і позаслужбового часу, особливо в умовах дистанційної та гібридної роботи, поширеної під час бойових дій;
- висока інтенсивність зовнішніх та внутрішніх комунікацій, що зростає в умовах кризового управління;
- дефіцит повноцінного відпочинку — через постійні повітряні тривоги, нічні удари та психологічну неможливість "вимкнути" стрес;
- позбавлення звичних відновлювальних ресурсів (соціальне середовище, фізична активність, відпочинок) внаслідок воєнних умов.

На відміну від СПВ, який розвивається переважно у "допомогаєльних" та комунікативно насичених професіях, хронічна втома рівною мірою притаманна службовцям усіх категорій — незалежно від рівня безпосеред-

нього контакту з громадянами. Вона є наслідком загального перевантаження ресурсів адаптації.

Управлінська значущість хронічного виснаження полягає у тому, що воно, на відміну від гострого стресу, часто залишається непоміченим — як самим службовцем, так і його керівником. Накопичуючись, воно провокує зростання кількості управлінських помилок, погіршення якості службових документів, затримки у виконанні завдань. Реакція на хронічне виснаження часто є помилковою: замість відпочинку — підвищення норми завдань ("потрібно наздогнати"); замість підтримки — осуд ("всі так працюють"). Такий управлінський контекст поглиблює стан виснаження.

За даними репрезентативного опитування щодо потреб у сфері охорони здоров'я дорослого населення в Україні, 72% людей мали проблеми з психічним здоров'ям впродовж останніх 12 місяців, а 54% зазначили наявність важкого стресу [11]. Хоча ці дані стосуються загальної популяції, є підстави вважати, що для публічних службовців — з огляду на специфіку їхніх функцій та умов праці — ці показники є не нижчими.

Третя група психосоматичних проявів є найбільш значущою з точки зору безпосереднього впливу на якість публічного управління. Когнітивно-поведінкові деструкції — це ті зміни у мисленні та поведінці службовця, що виникають як наслідок тривалого психоемоційного напруження і безпосередньо позначаються на процесі ухвалення управлінських рішень.

Сидоренко О.О. (2022) встановив, що суттєвим чинником формування психологічної дезадаптації державного службовця є диспропорція між рівнем стресу, спричиненого робочим середовищем, та його особистісно-адаптивною ресурсною базою [4]. При перевищенні цього порогу виникають системні деструкції у когнітивному та поведінковому функціонуванні.

До типових когнітивних деструкцій належать:

— звуження когнітивного горизонту — зниження здатності до стратегічного бачення, аналізу альтер-

натив та прогнозування наслідків рішень; перевага тактичного, ситуативного мислення над системним;

— когнітивна ригідність — зменшення гнучкості мислення, труднощі з переструктуруванням проблеми при зміні умов;

— порушення концентрації уваги та оперативної пам'яті — ускладнення з опрацюванням великих обсягів інформації, які є типовими для роботи державного службовця;

— феномен "тунельного зору" при вирішенні проблем — зосередженість на очевидному, першому рішенні з ігноруванням системного аналізу ризиків.

Відповідні поведінкові зміни включають:

— ухвалення спрощених або формальних рішень ("за шаблоном") — зниження готовності до нестандартних, але обґрунтованих рішень;

— полярну поведінку у сфері відповідальності: або уникання відповідальності (надмірна делегація, безкінечне погодження), або, навпаки, патологічний гіперконтроль;

— зростання конфліктності — підвищена дратівливість у службових комунікаціях, зниження здатності до конструктивного розв'язання розбіжностей;

— формалізацію взаємодії — дистанціювання від громадян, перетворення комунікації на суто процедурний акт без змістовної орієнтації.

Принциповим є те, що когнітивно-поведінкові деструкції не є суто "особистою справою" службовця — вони безпосередньо позначаються на якості публічних послуг, рівні довіри громадян до влади та ефективності реалізації державної політики. У цьому сенсі психосоматика публічного службовця стає питанням інституційної спроможності держави.

У таблиці 1 систематизовано основні симптоми, управлінські наслідки та емпіричні дані щодо кожної з виокремлених груп психосоматичних проявів.

**Таблиця 1. Характеристика психосоматичних проявів у публічних службовців та їхній вплив на професійну діяльність**

| Група проявів                                     | Основні симптоми / Індикатори                                                                                                                   | Наслідки для управлінської діяльності                                                              |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Синдром професійного вигорання (СПВ)</b>       | Емоційне виснаження, деперсоналізація (цинізм), редукція особистих досягнень                                                                    | Зниження мотивації, формальне виконання обов'язків, уникнення відповідальності                     |
| <b>Хронічна втома та психоемоційне виснаження</b> | Стія фізична/психічна втома, зниження концентрації, дратівливість, емоційна нестабільність                                                      | Зростання управлінських помилок, затримки у виконанні завдань, погіршення якості документів        |
| <b>Когнітивно-поведінкові деструкції</b>          | <i>Когнітивні:</i> ригідність, звуження горизонту, "тунельний зір".<br><i>Поведінкові:</i> уникнення/гіперконтроль, конфліктність, формалізація | Ухвалення спрощених/шаблонних рішень, погіршення взаємодії з громадянами, зниження довіри до влади |

Джерело: систематизовано авторами за матеріалами [3; 4; 8] та даними клінічних досліджень [1; 11].

Розглянуті три групи психосоматичних проявів перебувають у взаємозв'язку та взаємообумовленості. Емоційне вигорання і хронічне виснаження, розвиваючись паралельно або послідовно, формують підґрунтя для когнітивно-поведінкових деструкцій — і всі вони разом зумовлюють зниження якості управлінських рішень та послуг.

Дані опитування НАДС 2025 року ( $n = 35896$ ) відображають організаційний клімат, що є несприятливим з точки зору психосоматичного ризику. Водночас, результати свідчать про певний прогрес: зростає рівень задоволеності службовців своєю роботою, покращується внутрішня комунікація, більшість респондентів відзначають можливість реалізовувати свої професійні навички [7]. Проте ці тенденції потребують посиленої підтримки саме в умовах воєнного стану, коли зовнішні стресори набувають екстремального характеру.

НАДС у 2023—2024 роках затвердило та погодило ряд програм підвищення кваліфікації, спрямованих на розвиток стресостійкості та психологічної підтримки персоналу [5; 6]. Серед них — програми "Стресостійкість як компонент професійної компетентності публічного службовця" та "Психологічна підтримка та адаптація персоналу у період воєнного стану та повоєнний час". Їх запровадження є значним кроком уперед у порівнянні з ситуацією, що передувала повномасштабному вторгненню. Однак інституціоналізація цих заходів (нормативне закріплення, обов'язковість, фінансування, системний моніторинг) залишається актуальним завданням.

Важливим для розуміння системного виміру психосоматики є також зв'язок між психологічним станом службовця та плінністю кадрів у публічному секторі. Якщо, за даними Gradus Research, 75% працівників із хронічним вигоранням розглядають можливість звільнення [1], то для публічної служби це означає загрозу втрати досвідчених фахівців — особливо критичну в умовах, коли підготовка нових кадрів ускладнена воєнними обставинами.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що психосоматичні прояви у професійній діяльності публічних службовців в умовах воєнного стану доцільно розглядати не як поодинокі індивідуальні відхилення, а як маркер інституційного перевантаження системи публічного управління та чинник формування інституційних ризиків. Їх поширеність, стійкість і кумулятивний характер свідчать про виникнення системних загроз, що впливають не лише на стан професійного здоров'я персоналу, а й на якість управлінських процесів, стабільність кадрового складу, безперервність управлінських функцій та спроможність органів влади ефективно діяти в умовах тривалої кризи.

Здійснена типологізація психосоматичних проявів дозволила визначити їх управлінську проєкцію: від зниження мотиваційного ресурсу, підвищення ймовірності управлінських помилок і уповільнення прийняття рішень — до трансформації стилю управління, зростання формалізму та зміни характеру взаємодії з громадянами. У

цьому контексті психосоматика публічного службовця постає як чинник, що безпосередньо корелює з рівнем інституційної ефективності, якістю публічних послуг і довірою до органів влади.

Отримані результати актуалізують необхідність переходу від переважно реактивних заходів психологічної підтримки до формування системної політики збереження професійного здоров'я персоналу як складової кадрової безпеки держави. Йдеться про інституціоналізацію механізмів профілактики психосоматичних ризиків, їх інтеграцію у кадрову стратегію, процедури оцінювання службовчої діяльності, систему професійного розвитку та організаційну культуру органів публічної влади.

У стратегічному вимірі забезпечення психосоматичної стійкості публічних службовців слід розглядати як елемент інституційної резильєнтності держави в умовах воєнного та повоєнного відновлення, оскільки людський ресурс є визначальним чинником стабільності управлінської системи. Перспективи подальших розвідок пов'язані з розробленням індикаторів оцінювання психосоматичних ризиків у публічній службі, моделюванням їх впливу на ефективність управлінських рішень та формуванням доказової бази для запровадження комплексних програм профілактики на національному рівні.

### Література:

- Близнюк Є. Вигорання як бізнес-ризик: чому підтримка працівників наразі ключова для успіху компаній. Forbes Ukraine. 2025. URL: <https://forbes.ua/leadership/vigorannya-yak-biznes-rizik>.
- Maslach C., Leiter M. P. Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*. 2008. Vol. 93 (3). P. 498—512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>.
- Іванчук А. О., Кравченко А. М., Міхалев К. О. Особливості синдрому професійного вигорання у державних службовців. *Клінічна та профілактична медицина*. 2020. № 4. С. 44—51. [https://doi.org/10.31612/2616-4868.4\(14\).2020.03](https://doi.org/10.31612/2616-4868.4(14).2020.03).
- Сидоренко О. О. Психокорекція станів психологічної дезадаптації серед державних службовців. *Клінічна та профілактична медицина*. 2022. № 1. С. 59—68. URL: <https://cp-medical.com/index.php/journal/article/view/196> (дата звернення: 06.03.2026).
- Стресостійкість як компонент професійної компетентності публічного службовця: програма підвищення кваліфікації. Погоджено наказом НАДС від 20 липня 2023 р. № 100-23. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/stres-menedzhment> (дата звернення: 06.03.2026).
- Психологічна підтримка та адаптація персоналу у період воєнного стану та повоєнний час: програма підвищення кваліфікації. Погоджено наказом НАДС від 30 липня 2024 р. № 112-24. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-typovoi-zahalnoi-korotkostrokovoi-prohramy-pidvyshchennia-kvalifikatsii-psykhologichna-pidtrymka-ta-adaptatsiia-personalu-u-periodvoiennoho-stanu-ta-povoienniyi-chas> (дата звернення: 06.03.2026).
- Алюшина Н. О. та ін. Аналітичний звіт щодо дослідження організаційної культури "Публічна служба в

Україні: Ваша точка зору" 2025. НАДС; Український інститут соціальних досліджень ім. О. Яременка. Київ, 2025. 117 с. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/analiticii-zvit.pdf> (дата звернення: 06.03.2026).

8. World Health Organization. International Classification of Diseases, 11th Revision (ICD-11). Geneva: WHO, 2019. URL: <https://icd.who.int/browse11> (дата звернення: 06.03.2026).

9. Maslach C., Jackson S. E. The measurement of experienced burnout. Journal of Organizational Behavior. 1981. Vol. 2 (2). P. 99—113.

10. Науково-дослідний центр гуманітарних проблем Збройних Сил України. Психофізіологічне та психологічне супроводження. Київ, 2018. 97 с.

11. Потреби українців у психологічній допомозі: результати досліджень. Служба освітнього омбудсмена України. 2026. URL: <https://eo.gov.ua/potreby-ukraintsiv-u-psykholohichniy-dopomozhi-rezultaty-doslidzhen/2026/01/27/> (дата звернення: 06.03.2026).

## References:

1. Forbes Ukraine (2025), "Burnout as a business risk: why employee support is now key to company success", available at: <https://forbes.ua/leadership/vigorannya-yak-biznes-rizik> (Accessed 6 Mar 2026).

2. Maslach, C. and Leiter, M.P. (2008), "Early predictors of job burnout and engagement", Journal of Applied Psychology, vol. 93, no. 3, pp. 498-512.

3. Ivanchuk, A.O. Kravchenko, A.M. and Mikhalev, K.O. (2020), "Peculiarities of burnout syndrome in civil servants", Klinichna ta profilaktychna medytsyna, vol. 4, pp. 44—51.

4. Sydorenko, O.O. (2022), "Psychocorrection of psychological maladaptation states among civil servants", Klinichna ta profilaktychna medytsyna, vol. 1, pp. 59—68, available at: <https://cp-medical.com/index.php/journal/article/view/196> (Accessed 6 Mar 2026).

5. National Agency of Ukraine on Civil Service (2023), "Stress resistance as a component of professional competence of a public servant: professional development program", available at: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/stres-menedzhment> (Accessed 6 Mar 2026).

6. National Agency of Ukraine on Civil Service (2024), "Psychological support and staff adaptation during martial law and postwar period: professional development program", available at: <https://nads.gov.ua/npas/prozatverdzhennia-typovoi-zahalnoi-korotkostrokovoi-prohramy-pidvyshchennia-kvalifikatsii-psykholohichna-pidtrymka-ta-adaptatsiia-personalu-u-period-voiennoho-stanu-ta-povoienni-chas> (Accessed 6 Mar 2026).

7. Aliushyna, N.O. et al. (2025), "Analytical report on the study of organizational culture 'Public Service in Ukraine: Your Point of View' 2025", National Agency of Ukraine on Civil Service; O. Yaremenko Ukrainian Institute for Social Research, Kyiv, available at: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/analiticii-zvit.pdf> (Accessed 6 Mar 2026).

8. World Health Organization (2019), International Classification of Diseases, 11th Revision (ICD-11), WHO, Geneva, Switzerland, available at: <https://icd.who.int/browse11> (Accessed 6 Mar 2026).

9. Maslach, C. and Jackson, S.E. (1981), "The measurement of experienced burnout", Journal of Organizational Behavior, vol. 2, no. 2, pp. 99—113.

10. Research Center for Humanitarian Problems of the Armed Forces of Ukraine (2018), Psykhofiziologichne ta psykholohichne suprovodzhennia [Psychophysiological and psychological support], Research Center for Humanitarian Problems of the Armed Forces of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

11. Office of the Educational Ombudsman of Ukraine (2026), "Needs of Ukrainians for psychological assistance: research results", available at: <https://eo.gov.ua/potreby-ukraintsiv-u-psykholohichniy-dopomozhi-rezultaty-doslidzhen/2026/01/27/> (Accessed 6 Mar 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 06. 03.26

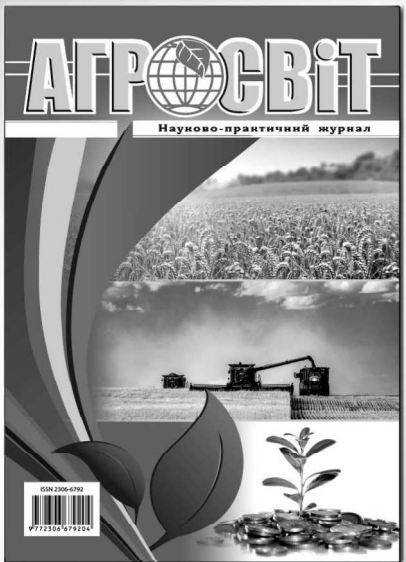
Процеженовано / Revised: 11. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26



<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**

О. П. Липовий,  
аспірант,

Національний аерокосмічний університет "Харківський авіаційний інститут"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-4074-6503>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.405

## МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ВОЄННОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

О. Лypовyj,

Postgraduate student, National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"

### MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION OF THE PROCESSES OF MODERNIZATION OF THE MILITARY SPHERE IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION

*У статті здійснено дослідження механізмів публічного управління процесами модернізацією воєнної сфери в умовах глобалізації. Зокрема, надано змістовну характеристику модернізації воєнної сфери та проаналізовано відповідні впливові чинники; виокремлено ключові напрями модернізації воєнної сфери; визначено провідні шляхи глобалізації військової економіки.*

*Підкреслено, що модернізація воєнної сфери нерозривно пов'язана із забезпеченням інтересів національної безпеки країни, які, своєю чергою, є сукупністю збалансованих інтересів особистості, суспільства та держави в економічній, внутрішньополітичній, соціальній, міжнародній, інформаційній, військовій, прикордонній, екологічній та інших сферах. Ці інтереси визначають основні цілі, напрями та завдання політики держави.*

*Відзначено, що модернізація воєнної сфери відбувається під впливом низки чинників. Ці фактори, що виділяються за різними критеріями, дуже різноманітні та численні з урахуванням тієї обставини, що модернізація воєнної сфери є ініційованим і здійснюваним суб'єктами воєнно-політичної діяльності цілеспрямованим процесом.*

*Показано, що ключовим напрямом модернізації воєнної сфери є оснащення армії необхідним озброєнням власного виробництва, котре завжди було одним з найперших завдань країн, котрі прагнуть міцно тримати у руках цю специфічну сферу господарську діяльність.*

*Відзначено, що глобалізація військової економіки відбувається на основі і в тісному переплетенні з такими процесами, як інтернаціоналізація виробництва, інформації та зв'язку, швидкий розвиток міжнародної торгівлі, розширення діяльності транснаціональних корпорацій. Проте безпосередні рушійні сили глобалізації військової економіки, що визначають здебільшого її специфіку, кореняться у самих особливостях та закономірностях сучасного етапу розвитку військово-економічної діяльності.*

*Зазначено, що розвиток глобалізаційних процесів супроводжується зростанням взаємозалежності національних військово-промислових комплексів, якому сприяють різні причини, у тому числі поява спільних підприємств та спільної власності, стійкість та довготривалий характер співробітництва, що притаманне консорціумам, котрі створюються військово-промисловими фірмами різних країн.*

*The paper studies the mechanisms of public administration of the processes of modernization of the military sphere in the context of globalization. In particular, a meaningful description of the modernization of the military sphere is provided and the relevant influential factors are analyzed; the key directions of modernization of the military sphere are allocated; the leading ways of globalization of the military economy are identified.*

*It is emphasized that modernization of the military sphere is inextricably linked with the interests of the national security of the country, which, in turn, are a set of balanced interests of the individual, society and state in the economic, domestic, political, social, international, information, military, border, environmental and other spheres. These interests determine the main goals, directions and objectives of the policy of the state.*

*It is noted that modernization of the military sphere takes place under the influence of a number of factors. These factors, distinguished by different criteria, are very diverse and numerous, taking into account the fact that modernization of the military sphere is a purposeful process initiated and carried out by the subjects of military-political activity.*

*It is shown that the key direction of modernization of the military sphere is equipping of army with the necessary weapons of native production, which has always been one of the first tasks of countries that want to firmly hold this specific sphere of economic activity in their hands.*

*It is noted that the globalization of the military economy is based on and closely intertwined with the following processes: internationalization of production, information and communication, rapid development of international trade, expansion of the activities of transnational corporations. However, the direct driving forces of globalization of the military economy, which determine for the most part its specifics, are rooted in the very features and patterns of the modern stage of development of military-economic activity.*

*It is noted that development of globalization processes is accompanied by an increase in the interdependence of national military-industrial complexes, which is facilitated by various reasons, including emergence of joint ventures and ownership and stability and long-term nature of cooperation, which is inherent in consortia created by military-industrial firms of different countries.*

*Ключові слова: механізми публічного управління, воєнна сфера, модернізація, глобалізація, національна безпека, військово-економічна діяльність.*

*Key words: mechanisms of public administration, military sphere, modernization, globalization, national security, military-economic activity.*

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

Особлива значимість воєнної безпеки для держави і суспільства об'єктивно обумовлює необхідність постійного вдосконалення та зміцнення структурних елементів і компонентів воєнної сфери, що передбачає її постійну модернізацію. Зокрема, модернізація воєнної сфери багато в чому залежить від наявності у керівництва держави та суспільства політичної волі, програми, напрямів та шляхів реалізації, а також засобів для її здійснення. Вищенаведене обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз наукової літератури щодо управління процесами модернізації воєнної сфери в умовах глобалізації дозволяє виділити кілька ключових тенденцій та концептуальних підходів. Дослідники [1—5] розглядають цей процес не лише як технічне переозброєння, а як комплексну трансформацію інституцій, стратегій та ресурсів. Однак недостатньо розвиненими лишаються відповідні механізми публічного управління у зазначеній сфері.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є дослідження механізмів публічного управління процесами модернізації воєнної сфери в умовах глобалізації.

Для досягнення поставленої мети в роботі пропонується поставити та вирішити такі завдання:

— надати змістовну характеристику модернізації воєнної сфери та проаналізувати відповідні впливові чинники;

— виокремити ключові напрями модернізації воєнної сфери;

— визначити провідні шляхи глобалізації військової економіки.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Модернізація воєнної сфери — це процес системного перетворення всіх її основних компонентів, який здійснюється за допомогою реформ без кардинальної зміни її принципових основ і призначення, що виключає інерційний розвиток, та спрямований на удосконалення її функціонування відповідно до умов, що змінюються.

Головна мета модернізації воєнної сфери традиційно полягає у запобіганні військової агресії проти країн та її союзників, а також у забезпеченні умов для мирного, динамічного розвитку держави. Ця мета дозволяє визначити пріоритети модернізації воєнної сфери. Основними пріоритетами модернізаційних процесів воєнної сфери держави є наступні:

— відновлення могутності держави, у тому числі, у воєнній сфері, з метою забезпечення стратегічного стримування, недопущення розв'язання війни чи збройних конфліктів;

— підтримання геополітичного та геостратегічного балансу сил між основними країнами світової спільноти та їх коаліціями, воєнно-політичної стабільності у світі;

— вдосконалення та зміцнення співробітництва між країнами-партнерами у воєнно-політичній сфері [1; 3].

Модернізація воєнної сфери нерозривно пов'язана із забезпеченням інтересів національної безпеки країни, які, своєю чергою, є сукупністю збалансованих інтересів особистості, суспільства та держави в економічній, внутрішньополітичній, соціальній, міжнародній, інформаційній, військовій, прикордонній, екологічній та інших сферах. Ці інтереси визначають основні цілі, напрями та завдання політики держави.

Відповідно до названих цілей модернізація воєнної сфери спрямована на:

- приведення воєнної сфери країни у такий стан, у якому було б забезпечено надійний, гарантований захист від військових небезпек і загроз;
- вдосконалення взаємозв'язку інститутів військової організації та органів державної влади щодо діяльності з оперативного-стратегічного управління;
- розвиток воєнної сфери з метою досягнення якісно нового стану силового блоку, що відповідає особливостям воєн нового покоління, сучасним воєнно-доктринальним установкам та принципам ведення воєнних дій [2; 4].

Модернізація воєнної сфери відбувається під впливом низки чинників. Ці фактори, що виділяються за різними критеріями, дуже різноманітні та численні. Облік тієї обставини, що модернізація воєнної сфери є ініційованим і здійснюваним суб'єктами воєнно-політичної діяльності цілеспрямованим процесом, її чинники поділяються на суб'єктивні та об'єктивні. Зокрема, до суб'єктивних чинників належить політична воля керівництва країни до її проведення, оптимальне визначення цілей і методів здійснення модернізаційних процесів, їх науковий супровід та ін. До об'єктивних факторів відносяться всі реально існуючі можливості суспільства для її проведення.

Чинники модернізації воєнної сфери поділяються також на матеріальні та нематеріальні (духовні). Зокрема, до матеріальних чинників відносяться: зброя, бойова техніка, військове майно; матеріально-технічна база військово-промислового комплексу; мінерально-сировинні ресурси; інфраструктура дислокації та зосередження військ; оперативне устаткування можливих театрів бойових дій. Нематеріальними (духовними) чинниками воєнної сфери є: духовні цінності, культура, наука, право, політика, релігія [2; 5].

З оціночної точки зору чинники модернізації воєнної сфери поділяються на стабілізаційні (позитивні) та деструктивні (негативні, що перешкоджають процесу модернізації).

У системі класифікації чинників модернізації воєнної сфери доволі поширеним став їх розподіл на зовнішні і внутрішні. Зокрема, зовнішні чинники пов'язані з новою геополітичною та геостратегічною ситуацією, що склалася у світі.

Ключовим напрямом модернізації воєнної сфери є оснащення армії необхідним озброєнням власного виробництва, котре завжди було одним з найперших завдань країн, котрі прагнули міцно тримати у руках цю специфічну сферу господарську діяльність. У багатьох країнах виробництвом озброєнь для армії та флоту до кінця XIX ст. займалися, головним чином, спеціальні державні підприємства — арсенали, верфі та інші. В область виробництва важких озброєнь стали включатися великі на той час машинобудівні та металургійні фірми [1; 2].

Загалом остаточно в XIX ст. приватне військове виробництво було розвинене відносно слабо і відігравало другорядну роль проти державної військової промисловості. При цьому як приватне, так і державне військове забезпечення мало виключно національний характер.

У XX ст. відбулися кардинальні зміни у системі організації та національної власності військового виробництва. У роки першої світової війни почалося великомасштабне залучення громадянського бізнесу у виробництво військо-

вої продукції. З'явилися військово-промислові фірми у приватному секторі економіки, які почали грати провідну роль у виробництві продукції військового призначення. У період Другої світової війни участь приватних національних корпорацій у військовому виробництві була присутня ще у більших, ніж у Першій світовій війні, масштабах.

Роль і значення приватних фірм у військовій економіці особливо посилювалося у роки холодної війни. Поступово державні арсенали були витіснені приватними фірмами, які посіли чільне місце не тільки у виробництві озброєнь та виконанні військових науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, а й у наданні різних послуг військового характеру. Проте виняткова роль держави у військовому виробництві зберігається. Вона продовжує регулювати динаміку та структуру військової економіки, вживає різноманітних фінансово-економічних заходів для залучення приватного капіталу до виконання військових замовлень, активно втручається у процес виробництва озброєння та військової техніки [3; 4].

Враховуючи функціональне призначення та особливості розвитку військового виробництва, його виняткове значення для безпеки країни, майже всі держави прагнули захистити цю специфічну сферу суспільної діяльності від втручання іноземного капіталу, зберегти її функціонування в національних рамках. Хоча і виробники озброєнь, і уряди розуміли, що експорт зброї дає суттєві політичні та економічні вигоди, вважалося, що він має жорстко контролюватися на користь національної безпеки. Отже, військова промисловість розглядалася як національне надбання, як із елементів національного суверенітету.

Багато держав досі намагаються зберегти повний цикл виробництва озброєння та військової техніки усередині країни. Проте в останні десятиліття поступово традиційна модель міжнародного поділу праці у військово-економічній сфері, за якої між країнами переважно відбувався обмін товарами та послугами, почала доповнюватися розвитком міжнародних коопераційних зв'язків, зростанням взаємозалежності національних військово-промислових економік.

З кінця XX ст. дедалі більш зримими стають процеси глобалізації військової економіки, що посилюються, як один із проявів загальної глобалізації, яка охопила практично всі сфери суспільного життя. Оскільки глобалізація стає незворотним процесом, багато держав зіткнулися з гострою проблемою пристосування до нових умов і тенденцій розвитку світової військової економіки [1—3].

Глобалізація військової економіки відбувається на основі і в тісному переплетенні з такими процесами, як інтернаціоналізація виробництва, інформації та зв'язку, швидкий розвиток міжнародної торгівлі, розширення діяльності транснаціональних корпорацій. Проте безпосередні рушійні сили глобалізації військової економіки, що визначають здебільшого її специфіку, кореняться у самих особливостях та закономірностях сучасного етапу розвитку військово-економічної діяльності. Це — обмежені розміри національних військових ринків, безперервне зростання вартості нових видів озброєння та військової техніки, наявність великих надлишкових потужностей військової промисловості, деяке скорочення військових бюджетів окремих країн тощо [1; 5].

Розвиток глобалізаційних процесів супроводжується зростанням взаємозалежності національних військово-промислових комплексів, якому сприяють різні при-



чини, у тому числі поява спільних підприємств та спільної власності, стійкість та довготривалий характер співробітництва, що притаманне консорціумам, котрі створюються військово-промисловими фірмами різних країн. Як правило, закінчивши певний проєкт, консорціум розпочинає розробку та виробництво нових систем зброї. Сьогодні численні виробники озброєнь у різних країнах об'єднані надзвичайно складною мережею транснаціональних міжфірмових зв'язків різного роду.

Глобалізацію військової економіки слід розуміти як відхід від традиційних моделей однонаціонального виробництва озброєння та військової техніки та перехід до міжнародних розробок, виробництва та продажу озброєнь. Певні види міжнародного співробітництва, такі як, наприклад, торгівля та ліцензійне виробництво, існують, як відомо, вже багато десятиліть. Швидко розширюється і розмах коопераційних зв'язків у військово-промисловій сфері. Через помітне скорочення військових бюджетів та швидко зростаючу вартість озброєння та військової техніки виникла необхідність розділяти фінансові витрати та інвестиції, необхідні для розробки та виробництва сучасних дорогих систем зброї. Міжнародне партнерство, участь у спільних проєктах створення озброєння та військової техніки стають кращими, навіть необхідними. У зв'язку з цим багато держав стали на шлях більш активної участі у глобалізаційних процесах у військовій економіці [2; 4].

Розвиток глобалізації, зростання взаємозв'язку та взаємозалежності військово-промислових компаній різних країн знаходять своє вираження у тому, що з'являються міжнародні відтворювальні ланцюжки, котрі включають національні військові науково-виробничі структури. Такі ланцюжки перетинають кордони держав і діють як єдині науково-виробничі комплекси, які забезпечують розробку та виробництво сучасних складних дорогих видів озброєння та військової техніки. Деякі національні військово-промислові фірми стають ланками різних міжнародних науково-виробничих структур, що формуються за допомогою різних типів науково-виробничої кооперації.

Міжнародні науково-виробничі об'єднання розвиваються насамперед у межах конкретних військово-політичних блоків та договорів, що обумовлено впливом поширення військових технологій на національну безпеку.

Міжнародні відтворювальні системи мобільні, вони прагнуть включити до складу найбільш динамічні структури національних господарств, які мають новітні державо-технічні досягнення. При цьому виділилися держави, а в них національні військово-промислові компанії, які виступають у ролі організаторів та центральних ланок міжнародних науково-виробничих ланцюжків [2; 3].

Глобалізаційні процеси у військово-економічній сфері стимулюються такими найпоширенішими засобами, як іноземні інвестиції; злиття та поглинання військово-промислових компаній різних країн; загальні форми міжфірмових угод, включаючи спільне виробництво; управлінські консорціуми; видача субпідрядів тощо.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У цілому, розвиток процесів глобалізації, розширення коопераційних програм створення озброєння

та військової техніки ведуть до зростання зв'язків між військовими господарствами різних держав, збільшення їхньої взаємозалежності. Для багатьох країн настає такий критичний рівень взаємозалежності в галузі розробки та виробництва озброєнь, коли вирішення цілого ряду завдань військово-економічного розвитку лише власними зусиллями стає неможливим. Інтереси військово-промислових фірм все більшою мірою виходять за національні рамки. Світове військове виробництво із сукупності незалежних військових господарств поступово перетворюється на систему, в якій військова промисловість окремих країн або їх складові стають елементами різних міжнародних науково-виробничих комплексів.

### Література:

1. Войціцька К.М. Комплексний механізм публічного управління економічним розвитком урбанізованих територій в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 3 (105). С. 110—123.
2. Носач А.В. Загрози національній безпеці як обов'язкова ознака злочинності, що посягає на державний суверенітет і територіальну цілісність України. Право і суспільство. 2019. № 3. С. 50—56.
3. Пермьков О.Ю., Рязцев В.В., Вернер І.Є. Інформаційні технології в збройній боротьбі: тенденції та перспективи використання. Наука і оборона. 2004. № 2. С. 23—28.
4. Рижук Ю.М. Забезпечення органами місцевого самоврядування прав людини в умовах воєнного стану. Київський часопис права. 2023. № 4. С. 25—30.
5. Савинець О. Іноземний досвід комплектування збройних сил. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право. 2018. Вип. 51. С. 34—38.

### References:

1. Nosach, A.V. (2019), "Threats to national security as an obligatory sign of crime encroaching on the state sovereignty and territorial integrity of Ukraine", *Pravo i suspilstvo*, vol. 3, pp. 50—56.
2. Permyakov, O. Yu., Ryabtsev, V.V. & Werner, I. E. (2004), "Information technology in the armed struggle: trends and prospects of use", *Nauka i oborona*, vol. 2, pp. 23—28.
3. Ryzhuk, Yu. M. (2023), "Ensuring of human rights by local self-government bodies under martial law", *Kyivskyi chasopys prava*, vol. 4, pp. 25—30.
4. Savynets, O. (2018), "Foreign experience in manning of the armed forces", *Naukovy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya Pravo*, vol. 51, pp. 34—38.
5. Voitsitska, K.M. (2023), "Integrated mechanism of public administration of economic development of urbanized territories under martial law and post-war reconstruction", *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 3 (105), pp. 110—123.

Отримано редакцією журналу / Received: 02. 03.26

Професійно рецензовано / Revised: 07. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

Л. М. Дубова,  
аспірант,  
Національний аерокосмічний університет "Харківський авіаційний інститут"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-6552-8861>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.409

# МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЄЮ СТРАХУВАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

L. Dubova,  
PhD student,  
National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"

MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION OF DIGITALIZATION OF MEDICAL SERVICES  
INSURANCE: WORLD EXPERIENCE AND PROSPECTS FOR UKRAINE

*У статті досліджено світовий досвід страхування медичних послуг задля вдосконалення механізмів публічного управління діджиталізацією цих процесів. Зокрема, з'ясовано сутність публічного управління діджиталізацією медичних послуг в Україні та визначити основні відповідні механізми; узагальнено й проаналізовано досвід країн світу щодо страхування медичних послуг в межах існуючих моделей охорони здоров'я; виокремлено основні напрями розвитку механізмів публічного управління діджиталізацією страхування медичних послуг в Україні з урахуванням світового досвіду страхування медичних послуг.*

*Зазначено, що публічне управління діджиталізацією медичних послуг в Україні базується на впровадженні електронної системи охорони здоров'я (eHealth), яка включає цифрову трансформацію державних і регіональних програм медичних гарантій, впровадження електронних рецептів та направлень, а також розвиток телемедицини.*

*Показано, що моделі охорони здоров'я залежать від типу організації медичної допомоги та форм власності постачальників послуг. У країнах з бюджетною й соціально-страховою моделями медична допомога знаходиться під управлінням урядових установ федерального та регіонального рівнів.*

*Зазначено, що у світовій практиці серед стратегій загальнодержавного рівня, спрямованих на збереження здоров'я населення, особливе місце займає стратегія врахування інтересів здоров'я в політиці всіх секторів економіки і соціальної сфери, спрямована на посилення взаємодії між державною політикою в галузі охорони здоров'я та політикою, що проводиться іншими секторами з метою збереження і поліпшення здоров'я населення.*

*Підкреслено, що найбільш перспективною стратегією розвитку охорони здоров'я, що стоїть поза конкуренцією з іншими підходами, як і раніше, залишається зміцнення первинної медичної допомоги. Висока соціальна та економічна ефективність застосування цієї стратегії доведена світовою практикою.*

**Виокремлено основні напрями розвитку механізмів публічного управління діджиталізацією страхування медичних послуг в Україні з урахуванням світового досвіду: посилення взаємодії між електронною системою охорони здоров'я та приватними страховиками для автоматичного підтвердження страхових випадків і розрахунків; використання штучного інтелекту; повне переведення процесів в межах державних і регіональних програм медичних гарантій в електронний формат; телемедицина та моніторинг; блокчейн-технології.**

**The paper studies the world experience of insurance of medical services in order to improve the mechanisms of public administration of digitalization of these processes. In particular, the essence of public administration of digitalization of medical services in Ukraine is clarified and the main relevant mechanisms is identified; the experience of the countries of the world on insurance of medical services within the existing models of health care is generalized and analyzed; the main directions of development of mechanisms of public administration of digitalization of insurance of medical services in Ukraine are allocated, taking into account the world experience of insurance of medical services.**

**It is specified that public administration of digitalization of medical services in Ukraine is based on the introduction of an electronic health system (eHealth), which includes digital transformation of state and regional programs of medical guarantees, the introduction of electronic prescriptions and referrals, as well as the development of telemedicine.**

**It is shown that health care models depend on the type of organization of medical care and ownership of service providers. It is shown that medical care is managed by government agencies at the federal and regional levels in countries with budgetary and social insurance models.**

**It is noted that in world practice, among the strategies of the national level aimed at preserving the health of the population, a special place is occupied by the strategy of taking into account the interests of health in the policies of all sectors of the economy and the social sphere, aimed at strengthening of the interaction between public health policy and policies pursued by other sectors in order to preserve and improve the health of the population.**

**It is emphasized that the most promising strategy for the development of health care, standing out from competition with other approaches, remains the strengthening of primary health care. The high social and economic effectiveness of this strategy has been proven by world practice.**

**The main directions of development of mechanisms of public administration of digitalization of insurance of medical services in Ukraine are allocated, taking into account the world experience: strengthening of interaction between the electronic health care system and private insurers for automatic confirmation of insurance cases and calculations; use of artificial intelligence; complete translation of processes within the state and regional programs of medical guarantees into electronic format; telemedicine and monitoring; blockchain technology.**

*Ключові слова: механізми публічного управління, діджиталізація, страхування медичних послуг, електронна система охорони здоров'я, моделі охорони здоров'я.*

*Key words: mechanisms of public administration, digitalization, health insurance, electronic health care system, health care models.*

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

Жодна розвинена країна світу не може забезпечити всіх потреб в медичних послугах, ліки й інші технології виключно з громадських коштів без залучення програм приватного страхування та соплатежів. Обсяг програм державних гарантій надання медичної допомоги неоднаковий в різних країнах, нерідко гарантії щодо надання конкретних видів медичної допомоги, забезпечення ліками та медичними виробами не прописані або нечітко прописані в нормативних документах. Однак у всіх розвинених країнах на практиці забезпечується

рівний доступ всіх громадян до необхідних послуг охорони здоров'я, надаються пільги для широких груп соціально незахищеного населення. Діджиталізація страхування медичних послуг в Україні реалізується через впровадження електронних полісів, інтеграцію страхових систем з Електронною системою охорони здоров'я (eHealth), мобільні додатки для клієнтів, телемедицину та використання штучного інтелекту для оцінки ризиків. Це підвищує прозорість, швидкість обслуговування та доступність медичної допомоги. Проте, для подальшого розвитку цього напрямку в Україні слід досконало дослідити закордонний досвід страхування медичних послуг. Вищезазначене обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження механізмів публічного управління діджиталізацією медичного страхування в Україні зосереджені на трансформації ролі держави від прямого надавача послуг до архітектора цифрових екосистем та гаранта фінансової доступності. Це підтверджується публікаціями численних авторів, зокрема, Г. Кришталь, М. Кривоберець, Д. Самофалов та ін. Проте недостатньо уваги приділяється врахування досвіду країн світу щодо застосування механізмів публічного управління діджиталізацією страхування медичних послуг.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є дослідження світового досвіду страхування медичних послуг задля вдосконалення механізмів публічного управління діджиталізацією цих процесів.

Для досягнення поставленої мети в роботі пропонується поставити та вирішити такі завдання:

- з'ясувати сутність публічного управління діджиталізацією медичних послуг в Україні та визначити основні відповідні механізми;

- дослідити досвід країн світу щодо страхування медичних послуг в межах існуючих моделей охорони здоров'я;

- виокремити основні напрями розвитку механізмів публічного управління діджиталізацією страхування медичних послуг в Україні з урахуванням світового досвіду страхування медичних послуг.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Публічне управління діджиталізацією медичних послуг в Україні базується на впровадженні електронної системи охорони здоров'я (eHealth), яка включає цифрову трансформацію державних і регіональних програм медичних гарантій, впровадження електронних рецептів та направлень, а також розвиток телемедицини. Ключові заходи у цьому зв'язку включають законодавче забезпечення, застосування інформаційно-комунікаційних інструментів та моніторинг діяльності медичних закладів.

Механізми діджиталізації управління охороною здоров'я включають впровадження електронної системи охорони здоров'я, державні та регіональні програми медичних гарантій, телемедицини, електронних рецептів та направлень. Ключовими інструментами у цьому зв'язку є державна політика з трансформації, використання Big Data для аналітики, розвиток цифровізованих послуг та підвищення кібербезпеки медичних даних [1; 3].

Відповідно, основні публічного управління діджиталізацією страхування медичних послуг включають наступні.

Нормативно-правовий механізм: розробка законодавства для функціонування електронної системи охорони здоров'я, захисту персональних даних та регулювання телемедицини.

Організаційний механізм: впровадження електронних інструментів, таких як електронні направлення та рецепти, що забезпечує прозорість взаємодії між пацієнтом, лікарем та державою.

Фінансовий механізм: використання програм медичних гарантій для фінансування медичних послуг через цифрові договори, що сприяє ефективному розподілу коштів.

Технологічний механізм: використання інфраструктури хмарних обчислень, забезпечення функціонування медичних інформаційних систем (MIC), а також аналіз великих даних (Big Data) для прийняття управлінських рішень.

Інформаційно-комунікаційний механізм: функціонування центральної бази даних електронної системи охорони здоров'я та розвиток мобільних додатків для пацієнтів.

Ці механізми спрямовані на підвищення якості, доступності та ефективності медичних послуг, особливо в умовах зростання потреби в оперативному задоволенні медичних потреб [2; 4].

Однак, для більш досконалого розвитку зазначених механізмів, необхідним є дослідження специфіки страхування медичних послуг в межах існуючих моделей охорони здоров'я в країнах світу.

Так, в Німеччині держава гарантує доступ громадян до встановленого законом набору медичних послуг та продуктів високої якості. Страхові плани лікарняних кас стандартизовані, а їх вартість контролюється державою. Більш ефективно працюють страхові фонди, котрі можуть використовувати вивільнені кошти на повернення частини страхових премій або на розширення страхового покриття за межі стандартного набору послуг та медичних продуктів.

У Швеції після прийняття Закону про здоров'я та медичних послуг в 1982 року все населення (крім нелегальних іммігрантів) отримало рівний доступ до послуг охорони здоров'я, які фінансуються державою. В країні немає законодавчо затвердженого пакету медичних послуг, що підлягають обов'язковому покриттю з громадських коштів. У той же час в рамках державної системи надання медичної допомоги оплачується досить широке коло послуг, включаючи:

- практику охорони здоров'я, в тому числі вакцинацію;
- профілактику;
- первинну медичну допомогу;
- амбулаторну та стаціонарну спеціалізовану медичну допомогу;
- швидку медичну допомогу;
- психіатричну допомогу;
- реабілітацію;
- підтримку осіб з обмеженими можливостями;
- транспортування пацієнтів до місця лікування;
- догляд на дому і довготривалий догляд, в тому числі в будинках для людей похилого віку;
- стоматологічну допомогу дітям і молодим громадянам в повному обсязі;
- стоматологічну допомогу дорослим громадянам (частково);
- забезпечення амбулаторними і стаціонарними рецептурними ліками [3; 5].

Оскільки охоплення державними послугами охорони здоров'я значний, тільки 4% жителів Швеції купують додаткові приватні страхові плани.

У Канаді теж відсутній законодавчо затверджений пакет медичних послуг, що підлягають обов'язковому

покриття з громадських коштів. На національному рівні в рамках Медікейр для всього населення покриваються витрати на необхідні послуги, включаючи допомогу сімейних лікарів, надання більшості видів спеціалізованої медичної допомоги, а також медикаментозне забезпечення та лікування в стаціонарах. У Канаді коло відшкодовуються в рамках ОМС послуг і технологій (адміністративні та соціальні послуги, що надаються органами місцевого самоврядування (сільськими, селищними, міськими радами та їх виконками) для забезпечення потреб громади) більш вузький: не покриваються послуги стоматологів, офтальмологів, андрологів, допомога та догляд на дому, а також амбулаторні рецептурні ліки. Як наслідок, ці ліки, а також послуги зазначених фахівців оплачуються в рамках приватних страхових планів, з коштів самих пацієнтів та благодійних фондів.

У деяких країнах законодавчо закріплено пріоритет ОМС над приватним. Так, в Німеччині приватне медичне страхування може використовуватися як єдиний вид страхування тільки заможними громадянами, чий дохід перевищує встановлений законом рівень в 49 950 євро в рік (2018 р). Решта громадян мають право використовувати послуги приватних страховиків тільки як доповнення до обов'язкового медичного страхування для поліпшення якості послуг [2; 4].

Приватне страхування використовується для покриття витрат на перебування в приватних лікарнях та отримання додаткових послуг, не охоплених державними гарантіями, а також на покриття обов'язкових соплатежів населення за субсидовані державою медичні послуги. Цей вид страхування дозволяє прискорити отримання медичних послуг та доступ до послуг підвищеної якості. Держава, як правило, регулює соплатежі населення при оплаті медичних послуг, приймаючи спеціальні заходи щодо забезпечення їх доступності для вразливих категорій громадян. Регулювання соплатежів здійснюється у формі встановлення максимальної або стандартної межі.

Моделі охорони здоров'я залежать від типу організації медичної допомоги та форм власності постачальників послуг. У країнах з бюджетною й соціально-страховою моделями медична допомога знаходиться під управлінням урядових установ федерального та регіонального рівнів. У США система надання медичної допомоги децентралізована та контролюється приватними страховими медичними організаціями. Однак уряди штатів беруть участь в регулюванні діяльності страхових компаній, які зобов'язані пройти акредитацію в Національному комітеті із забезпечення якості (NationalCommitteeforQualityAssurance), надавши звітність по 30 показникам та підтверджуючи відповідність своєї діяльності прийнятим стандартам в 60 різних сферах [1; 3].

Практично у всіх розвинених країнах наданням медичної допомоги займаються установи обох форм власності, що сприяє розвитку конкуренції а також, відповідно, підвищенню якості медичних послуг.

Первинну медичну допомогу повсюдно надають приватні лікарі або приватні лікарські практики. Виняток становить Ісландія, де домінуючу роль в наданні первинної медичної допомоги відіграють лікарі, які є державними службовцями, а також частково Швеція, де склалася змішана система. У Швеції з 1 100 центрів по наданню первинної допомоги тільки одна третина є приватними. Конт-

роль за відкриттям та акредитацією нових центрів здійснюють обласні ради (ландстинги). Вимоги по акредитації державних і приватних медичних практик стандартизовані, застосовуються однакові методи й рівні оплати послуг, незалежно від форми власності постачальника.

В Австралії більшість лікарів загальної практики, а також фахівців є індивідуальними підприємцями. Фахівці мають право суміщати роботу в державних та приватних лікарнях. Австралійський уряд реалізує ряд програм, націлених на зміцнення центрів первинної медичної допомоги та їх взаємодії з іншими постачальниками медичних послуг. Зокрема, в рамках Програми розвитку клініки загальної практики вищого рівня уряд надає фінансову підтримку багатопрофільним центрам медичної допомоги. В рамках іншої програми надається підтримка місцевим об'єднанням лікарів загальної практики чисельністю від 100 до 300 осіб. Відповідно до Угоди про національну реформу охорони здоров'я, уряд надає постачальникам послуг первинної медичної допомоги гранти на створення локальних груп Медікейр (MedicareLocals), метою яких є поліпшення координації та усунення прогалин у наданні первинної медичної допомоги на місцях [2; 5].

У США первинна медична допомога, як правило, надається приватно-практикуючими сімейними лікарями, які працюють або самостійно, або в складі груп. Сімейні лікарі складають одну третину від загальної кількості лікарів в країні. Більшість приватно-практикуючих лікарів первинної медичної допомоги зайняті в невеликих клініках, штат яких не перевищує 5 осіб. Пацієнти мають право вільного вибору лікаря в рамках мережі зареєстрованих постачальників послуг. Для отримання послуг фахівця попередні відвідини сімейного лікаря в більшості випадків не потрібно. Лікарі-фахівці можуть поєднувати індивідуальну практику й роботу в лікарнях.

У США держава й приватні страхові компанії активно підтримують всілякі ініціативи, спрямовані на вдосконалення обслуговування пацієнтів. В останні роки широкого поширення набули моделі надання медичної допомоги за принципом "медичний будинок, орієнтований на пацієнта" (patient-centeredmedicalhome). Згідно з цим принципом, пацієнт є центральною фігурою і повинен отримувати доступну, безперервну та сфокусовану виключно на його потреби допомогу свого сімейного лікаря. Передбачається, що такий підхід має сприяти зміцненню інституту первинної медичної допомоги як за рахунок більшої уваги до профілактики та ефективності лікування, так і за рахунок усунення невинуватених витрат та підвищення ролі самих пацієнтів [1; 3].

У країнах з бюджетною моделлю більшість лікарень перебуває у державній власності. Однак ситуація змінюється. У Великобританії в останні роки з'явилися приватні лікарні, які працюють в системі NHS. В Італії та Іспанії, де переважають державні лікарні, ряд приватних некомерційних установ також активно бере участь в наданні медичної допомоги в рамках державної системи охорони здоров'я.

У країнах зі страховою моделлю частка приватних некомерційних та комерційних лікарень значна й може становити 50% а то й навіть досягати 100%. Так, в Нідерландах практично всі лікарні приватні, але вони займаються наданням медичних послуг в рамках системи обов'язкового медичного страхування.

У США на приватні некомерційні лікарні доводиться 70% всього ліжкового фонду, на приватні комерційні та державні — по 15%. Державні лікарні мають право обслуговувати приватних пацієнтів. Послуги лікарень незалежно від форми власності оплачуються однако- вим чином — методом плати за послугу або за день пе- ребування на ліжку.

Універсальний доступ до послуг охорони здоров'я в поєднанні з незалежністю та ініціативою приватних постачальників не тільки сприяє розвитку конкуренції та підвищенню якості послуг, але й дозволяє країнам з бюджетною та страховою моделями домагатися збалан- сованості витрат на охорону здоров'я й скорочувати управлінські витрати. Однак в умовах переважання яко- гось одного каналу фінансування нерідко виникає про- блема зайвої бюрократизації, що в ряді країн (Канада, Великобританія) призводить до невиправдано великих черг на отримання медичних послуг й тим самим стиму- лює попит на приватне страхування [2; 5].

Кардинально відрізняється модель США, яка мало підходить для європейських та інших країн з глибокими тра- диціями соціальної держави. У США при надзвичайно ви- соких витратах відсутня цілісна система охорони здоров'я, а значна частина населення не має гарантованої медичної допомоги. У той же час споживачам (але не всім) надається велика свобода вибору, доступ до самих передових техно- логій та більш висока якість медичної допомоги.

Серед стратегій загальнодержавного рівня, спрямо- ваних на збереження здоров'я населення, особливе місце займає стратегія врахування інтересів здоров'я в політиці всіх секторів економіки і соціальної сфери, спрямована на посилення взаємодії між державною політикою в галузі охорони здоров'я та політикою, що проводиться іншими секторами з метою збереження і поліпшення здоров'я населення. При цьому розгля- дається вплив на здоров'я, наприклад, сільського гос- подарства, освіти, охорони навколишнього середови- ща, державної фінансової політики, житлового будів- ництва, транспорту та ін. Основним елементом даної стратегії є розвиток всіх сфер суспільного життя з урахуванням можливості їх позитивного впливу на здоро- в'я, що реалізується на основі міжсекторальних ме- ханізмів і єдності цілей в галузі охорони здоров'я [1; 4].

Найбільш яскраве вираження механізм міжсекто- рального підходу отримав в розробленій ВООЗ стра- тегії профілактики алкоголізму. Конкретний досвід здійснення "антиалкогольної політики" в європейських країнах будується на двох основних положеннях: регу- лювання пропозиції алкоголю за допомогою адмініст- ративних та економічних важелів, й заходи, спрямовані на обмеження попиту та надання відповідної медико- санітарної допомоги особам з алкогольними проблемами. Заходи в цій області включають:

- регулювання і контроль за рекламою алкоголь- ної продукції (в тому числі й непрямий);
- санітарна освіта населення про шкоду алкоголю для здоров'я;
- вживання помірного й малого споживання алко- гольних напоїв та споживання слабоалкогольних напоїв;
- контроль за якістю алкогольної продукції;
- проведення пропагандистських кампаній із залу- ченням ЗМІ на національному та регіональному рівні

щодо скорочення вживання алкоголю, особливо серед вагітних жінок та молоді, а також спеціальні інфор- маційні антиалкогольні кампанії в школах та армії;

— широке залучення лікарів загальної практики до профілактичної і лікувальної антиалкогольної роботи серед питушко- го населення;

— моніторинг та регулювання продажу алкоголь- них напоїв в місцях відпочинку, особливо під час спортивних та культурних заходів, а також на автосто- янках й автозаправках;

— контроль за цінами на алкогольні напої;

— контроль за зміст чистого алкоголю в алкоголь- них напоях та сприяння виробництву слабоалкогольних напоїв;

— контроль за водіями автомобілів, профілактика водіння в нетверезому вигляді [2; 3].

На національному рівні більшість європейських країн вже протягом останніх тридцяти років реалізують прин- цип забезпечення рівної доступності охорони здоров'я незалежно від можливостей і здібностей людей оплачу- вати послуги. Так, зростає частка населення, чий медико- санітарні витрати оплачуються за рахунок державного фінансування. Системи переважного фінансування охоро- ни здоров'я з бюджету діють в Данії, Фінляндії, Ірландії, Італії, Норвегії, Португалії, Іспанії, Швеції, Великобританії, на основі соціального медичного страхування — у Франції, Німеччині, Люксембурзі, Нідерландах. Соціальне страху- вання здоров'я є обов'язковим до виконання. Розмір внесків при цьому страхуванні не пов'язаний з урахуван- ням ризиків, а самі внески, як правило, відокремлені від інших обов'язкових податків. У різних країнах обов'язко- вим медичним страхуванням охоплено або все населення, або значна його частина. Для осіб, які не охоплені систе- мою соціального медичного страхування, передбачені інші механізми покриття витрат на охорону здоров'я: паралель- на система фінансування з бюджету або укладення дого- ворів медичного страхування.

У Західній Європі широко використовується систе- ма співучасті споживачів в оплаті медичних послуг. Ця система використовується для збільшення інвестицій, коли система фінансування охорони здоров'я не може покрити всі витрати за рахунок оподаткування або соці- ального страхування, а також з метою обмеження над- мірного використання медичних послуг. При цьому не- обхідно зазначити, що часткове відшкодування витрат за рахунок споживачів використовується в окремих випадках, тому що може порушити принцип справедливо- го доступу до медичного обслуговування різних верств населення. Від прямих платежів звільняються соціально вразливі групи населення (особи з низьким доходом, без- робітні, пенсіонери), а також хронічні хворі (наприклад, особи з цукровим діабетом та ін.), вагітні жінки [2; 4].

Проблема територіальної несправедливості в доступі до медичного обслуговування вирішується багатьма краї- нами протягом майже півстолітнього періоду, однак досяг- ти позитивних результатів та вирівняти рівні медичного об- служування міського й сільського населення вдалося лише окремим з них. ВООЗ підкреслює, що кожній з країн необхі- дно провести оцінку характеру та масштабів відмінностей в доступності медичної допомоги різних соціальних груп на- селення, як з точки зору географічної складової, так і з ура- хуванням економічних та культурних аспектів.

Найбільш перспективною стратегією розвитку охорони здоров'я, що стоїть поза конкуренцією з іншими підходами, як і раніше, залишається зміцнення первинної медичної допомоги. Висока соціальна та економічна ефективність застосування цієї стратегії доведена світовою практикою. У більшості країн Європейського регіону пріоритетом розвитку системи первинної медико-санітарної допомоги (ПМСД) став принцип загальнолікарської / сімейної практики. Надання медичної допомоги сімейними лікарями отримало в світі широке поширення та охопило такі країни як Канада, Великобританія, Австралія, Нова Зеландія, Скандинавські держави, Греція, Іспанія, Португалія, Ізраїль, Індія, Сінгапур. Високий інтерес до сімейного принципу надання первинної медичної допомоги відзначається в Китаї і Японії. На Кубі за рахунок впровадження загальнолікарської практики на тлі тривалої соціально-економічної кризи була істотно знижена смертність населення.

Разом з тим, подальший розвиток принципу загальнолікарської практики в Західній Європі відбувався в напрямку формування лікарських об'єднань (центрів), що мало місце в Данії, Нідерландах, окремих регіонах Сполученого Королівства, Фінляндії та Швеції. У Німеччині були створені великі лікувально-профілактичні установи, в яких об'єднані первинна допомога, діагностичні служби та спеціалізовані види допомоги. Тобто вектор розвитку був спрямований від загальнолікарських практик до формування поліклінічних установ. На цьому тлі ситуація, що склалася в окремих країнах Центральної та Східної Європи, наприклад, в Угорщині, Естонії, котрі, починаючи з середини 1990-х років, прагнули перепрофілювати значне число поліклінічних фахівців в індивідуально працюючих лікарів загальної практики, різко контрастувала з загальними тенденціями. У ряді країн пішли шляхом створення, так званих, "денних" клінік, в яких пацієнти із загальними симптомами проходять повне обстеження за один день [1; 5].

У вітчизняній охороні здоров'я, починаючи з 90-х років, також прагнули перенести акцент на первинну медичну допомогу, однак, спроби збільшення кількості загальнолікарських практик не привели до масштабного впровадження даної технології, а, незважаючи на розвиток денних стаціонарів, ліжковий фонд зменшувався повільно, велика частина фінансування, як і раніше, йшла на стаціонарну допомогу.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Враховуючи проведені у роботі дослідження, слід виділити основні напрями розвитку механізмів публічного управління діджиталізацією страхування медичних послуг в Україні з урахуванням світового досвіду:

— інтеграція та екосистеми: посилення взаємодії між електронною системою охорони здоров'я та приватними страховиками для автоматичного підтвердження страхових випадків і розрахунків;

— використання штучного інтелекту: Впровадження штучного інтелекту для предиктивної аналітики захворюваності, персоналізації страхових планів та автоматизованого аудиту медичних записів з метою запобігання шахрайству;

— цифровізація: повне переведення процесів в межах державних і регіональних програм медичних гарантій в електронний формат, включаючи цифрову трансформацію МСЕК;

— телемедицина та моніторинг: розширення нормативної бази та технічних можливостей для дистанційних консультацій, що інтегровані в страхові пакети;

— блокчейн-технології: застосування блокчейну для гарантування безпеки, конфіденційності медичних даних та прозорості фінансових транзакцій у системі "держава-пацієнт-страховик".

## Література:

1. Данилевич Ю. О., Наумова Л. В., Мілевська-Вовчук Л. С. Роль інформаційно-комунікативних технологій у навчальному процесі. Медична освіта. 2021. № 1. С. 83—88.

2. Кришталь, Г., Скиба, Г., Кривоберець М. Цифрові технології як фактор підвищення фінансової доступності медичного страхування в Україні. Сталій розвиток економіки. 2025. № 5 (56). С. 159—163.

3. Саєнко М. С., Моховець Г. Ю. Використання інформаційно-комунікаційних технологій у майбутній професійній діяльності в процесі вивчення медичної інформатики. Імідж сучасного педагога. 2018. № 3 (180). С. 18—21.

4. Самофалов Д. О. Упровадження електронної системи охорони здоров'я як складник публічного управління охороною здоров'я: світовий досвід. Державне управління та місцеве самоврядування. 2020. № 1 (44). С. 92—99.

5. Чуницька І.І., Ясентюк А.С. Функціонування страхового ринку України в умовах сучасної цифрової трансформації. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка": науковий журнал. 2021. № 23 (51). С. 89—94.

## References:

1. Chynyska, I.I. and Yasentiuk, A.S. (2021), "Functioning of the insurance market of Ukraine in the conditions of modern digital transformation", *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Seriya "Ekonomika"*, vol. 23 (51), pp. 89—94.

2. Danylevych, Yu. O., Naumova, L. V. and Milevska-Vovchuk, L. S. (2021), "The role of information and communication technologies in the educational process", *Medychna osvita*, vol. 1, pp. 83—88.

3. Kryshchal, H., Skyba, H. and Kryvobereets, M. (2025), "Digital technologies as a factor in increasing of the financial accessibility of health insurance in Ukraine". *Staliy rozvytok ekonomiky*, vol. 5 (56), pp. 159—163.

4. Saienko, M. S. and Mokhovets, H. Yu. (2018), "The use of information and communication technologies in future professional activities in the process of studying of medical informatics", *Imidzh suchasnoho pedahoha*, vol. 3 (180), pp. 18—21.

5. Samofalov, D. O. (2020), "Implementation of the electronic health system as a component of public administration of health: world experience", *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, vol. 1 (44), pp. 92—99.

*Отримано редакцією журналу / Received: 03. 03.26*

*Професійно рецензовано / Revised: 09. 03.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26*

*І. В. Бондаренко,  
аспірант кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи,  
Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-9850-9296>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.415

# ДЕРЖАВНЕ ФІНАНСОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

I. Bondarenko,  
Postgraduate Student Department of Public Administration, Tourism  
and Hotel and Restaurant Business, V. I. Vernadsky Taurida National University

STATE FINANCIAL REGULATION OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX  
IN THE CURRENT CONDITIONS OF MARTIAL LAW IN UKRAINE:  
PROBLEMS AND DIRECTIONS FOR THEIR SOLUTION

**Проблематика ефективної реалізації державного регулювання агропромислового комплексу в сучасних умовах в Україні набуває комплексного та багатовимірного характеру. Його особливості регулярно впливали на розвиток національної сільськогосподарської галузі та розкривали суттєві розбіжності в цілях регуляторної політики. Тому варто вважати, що дослідження системи державного регулювання агропромислового комплексу лежить в основі визначення найефективнішого напрямку не тільки його розвитку, але й розвитку економіки держави в цілому. З початком повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України та впровадження воєнного стану, державне регулювання агропромислового комплексу, що виступає основним інструментом економічного розвитку, який здатен забезпечити продовольчу безпеку держави, відіграє важливу роль у захисті національної безпеки.**

**Економічні реформи, які реалізовані ще до початку повномасштабного вторгнення на даний час не принесли очікуваних результатів та не підготували агропромисловий комплекс до діяльності в умовах воєнного стану та ресурсної обмеженості. В той же час ухвалені управлінські рішення засвідчують певні намагання до сприятливих змін в агропромисловому комплексі України відповідно до сучасних викликів. Із посиленням впливу зовнішніх факторів постає необхідність у розробці та використанні новітніх методів регулювання агропромислового комплексу, які мають бути раціональними і визначають ефективність використовуваного інструментарію, коли посилене державне сприяння зможе забезпечити підходящі обсяги виробництва.**

**The article is devoted to the study of foreign experience of social-psychological adaptation of military personnel. It is determined that today the problem of rehabilitation of military personnel participating in the war between Russia and Ukraine remains unresolved. The relevance of this issue is due to the fact that most military personnel, against the background of injuries, wounds and concomitant somatic diseases, have post-traumatic stress disorder (PTSD).**



***Social adaptation of military personnel in war conditions is an important aspect of ensuring the state's defense capability and social stability. The challenges that military personnel face during service and return to civilian life cover a wide range of issues: from psychological trauma to integration into a peaceful society. These problems become especially relevant in the context of modern armed conflicts, which are accompanied by a high level of stress, losses, physical and emotional trials.***

***Analysis of foreign experience in the socio-psychological adaptation of military personnel shows that rehabilitation programs are mainly aimed at solving mental health problems. Only a small number of specialists emphasize the need for a comprehensive approach to such patients, taking into account all impaired functions caused by a multicomponent complex of influences. After all, PTSD and various somatic consequences of military events proceed according to the principle of interdependence and mutual burden. The feasibility of medical and psychological rehabilitation of military personnel in sanatorium-resort conditions, using natural therapeutic resources, a comprehensive and individual approach, including medical, psychological and physical components of rehabilitation, is emphasized.***

***The world experience of rehabilitation of military personnel demonstrates the importance of a multi-level approach based on interdisciplinary cooperation, systemic support and long-term support. Analysis of international practices allows us to identify key guidelines for building an effective national rehabilitation system. Taking into account all aspects, it is advisable for Ukraine to adapt world experience to the national context, paying special attention to modern challenges and needs of military personnel. The development of a comprehensive rehabilitation system will be an important step towards ensuring a decent life for veterans and their contribution to the development of society.***

***The main directions and measures of state financial regulation of the agro-industrial complex in the current conditions of martial law in Ukraine are presented. It is found that such multi-vector measures of state financial regulation enable the agro-industrial complex to maintain stability and continue to play a decisive role in ensuring the economic and food independence of our state in the context of current conditions.***

*Ключові слова: державне фінансове регулювання, агропромисловий комплекс, проблеми, напрями вирішення, воєнний стан.*

*Key words: state financial regulation, agro-industrial complex, problems, directions of solutions, martial law.*

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

Агропромисловий комплекс вважається специфічною сферою національної економіки, оскільки на його розвиток прямо впливають процеси суспільного відтворення та суспільний добробут. Він генерує понад 50% споживчих витрат, а також гарантує продовольчу безпеку країни. Використання дотаційного підходу, в основі якого лежить ідея самозабезпечення та інтенсифікації виробництва, недосконале бюджетне сприяння та механізми податкового стимулювання підтверджують свою неефективність у стимулюванні розвитку агропромислового комплексу.

Початок повномасштабної російської агресії по відношенню до України значно відбилася на її економічному розвитку, зокрема й на розвитку її агропромислового комплексу. Так, російсько-українська війна призвела до руйнування налагоджених сільськогосподарських процесів та логістичних маршрутів. Значні посівні

площі на даний час є замінованими чи взагалі непідходящі до використання, що обумовлено наслідками масштабних атак ворога, який навмисне винищує склади та аграрну техніку. Тому, можна дійти висновку, що агропромисловий комплекс України є прямою жертвою російської агресії. В таких умовах виняткової актуальності набуває проблематика державного фінансового регулювання агропромислового комплексу, що є важливим стратегічним сектором вітчизняної економіки. Загалом державне регулювання агропромислового комплексу є найбільш пріоритетним напрямом державної політики в умовах впровадженого воєнного стану, що має бути не тільки ефективним в контексті індикаторів соціально-економічного розвитку, але й стимулювати належний розвиток держави в період післявоєнного відновлення.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дана проблематика висвітлювалася такими ученими як Л. Барабаш, П. Бечко, Н. Бондаренко, С. Власюк,

Я. Гонтарук, М. Кобилянський, В. Копитко, О. Копитко, М. Мальований, О. Непочатенко, О. Тулай, І. Фурман, І. Чукіна та іншими. Однак, варто зазначити, що на сьогоднішній день досі лишається невирішеним питання необхідності розробки дієвих інструментів державного фінансового регулювання агропромислового комплексу.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є розкриття проблем в сфері державного фінансового регулювання агропромислового комплексу в сучасних умовах воєнного стану в Україні та визначення напрямів їх вирішення.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Агропромисловий комплекс (АПК) виступає стратегічно важливим сектором економіки, що здатний забезпечити сталий економічний розвиток та продовольчу самодостатність держави. Проте й досі є чимало проблемних питань, прямо пов'язаних з недосконалим державним фінансовим регулюванням, спрямованого на створення належних передумов для зростання конкурентоспроможності даного сектора, забезпечення продовольчої самодостатності держави в умовах війни та подальшого післявоєнного періоду.

Слід зауважити, що основними ризиками для діяльності АПК України з початком повномасштабних бойових дій є масштабна втрата виробничо-ресурсного потенціалу галузі сільського господарства та катастрофічне погіршення рівня матеріально-технічного забезпечення аграрного сектору. Загалом агресія російської федерації призвела до великої кількості викликів і проблем для України та її уряду. Сучасними реаліями роботи АПК є ускладнення посівної та жнив, руйнування сталих логістичних маршрутів, цілеспрямовані обстріли сільськогосподарської техніки, дефіцит робочої сили, знищення тварин та крадіжки зернових, нерозірвані снаряди та заміновані поля. Водночас, не можна залишити без уваги й галузеві особливості, державну політику і зовнішні продовольчі та фінансові виклики, які визначають специфіку економічного розвитку АПК кожного регіону країни. Провідну роль у даному питанні починає відігравати саме державне регулювання з удосконаленням діючих та розробкою нових методів і механізмів стимулювання [1, с. 132].

Не можна переоцінити роль державної допомоги АПК в сучасних воєнних умовах. Це вважається найважливішим заходом для забезпечення продовольчо-економічної безпеки держави, сприяння соціальному розвитку та збереження експортних можливостей. Ефективне державне сприяння дає можливість АПК України не тільки вижити в кризових умовах, але й продовжувати забезпечувати ефективний розвиток вітчизняної економіки та суспільний добробут. На сьогоднішній день АПК України наражається на небувалі виклики, що негативно позначаються на його функціонуванні та стабільності, що пов'язано з підвищеними ризиками, наприклад руйнуванням інфраструктурних об'єктів, втратою урожаю та логістичних маршрутів, а також зменшенням обсягу виробництва сільськогосподарської про-

дукції та втратою робочих місць. Тому, можна дійти висновку про те, що державне сприяння здатне забезпечити їх ефективне використання, а також оптимальний розподіл та використання ресурсів аграрної галузі.

Сучасний стан підприємств АПК можна охарактеризувати наступними загрозливими факторами:

1) руйнівні процеси, що зумовлені прямим вторгненням РФ в Україну, які супроводжуються значними ризиками для АПК, починаючи від порушення логістики агропромислових підприємств та закінчуючи фактичним знищення врожаїв та їх розкраданням;

2) висока залежність сільськогосподарського виробництва від природно-кліматичних умов приводить до різких коливань обсягу сільськогосподарської продукції. У неврожайні роки вона різко знижується, через що доходність сільгоспвиробників різко знижується, що може призвести до масового їх розорення і створення проблем із забезпеченням населення сільськогосподарськими товарами. При високих врожаєх також виникають загрози: висока пропозиція може різко зменшити ціни і негативно позначитися на фінансовому стані виробників;

3) нестабільність сільськогосподарського виробництва, що супроводжується і фінансовою нестабільністю суб'єктів, що господарюють у ньому, змушує власного інвестування. З одного боку, це порушує потреби у зовнішніх інвестиціях, а з іншого, суттєво (порівняно з іншими галузями) підвищує роль кредиту. Тому, важливого значення набуває створення сприятливих умов як для широкого залучення інвесторів у сільськогосподарське виробництво, так і для його кредитування;

4) специфіка сільськогосподарського виробництва полягає також у тому, що воно здійснюється на обширних територіях. Це приводить до розпорошення робочої сили цієї сфери в невеликих поселеннях, переважно селах. За таких умов забезпечення житлових, комунальних, соціальних і побутових потреб суттєво ускладнюється, що позначається на якості цього фактора виробництва. Саме тому необхідним вважається створення умов для нівелювання даної загрози [2];

5) агропромислові підприємства характеризуються високим рівнем конкурентності у сфері сільськогосподарського виробництва і таким же високим рівнем монополізації у сферах постачання останнього ресурсами і переробних галузях. Це приводить до того, що виникає так званий нееквівалентний обмін у результаті дисбалансу цін на сільськогосподарську продукцію і продукцію ресурсних та переробних сфер, у результаті чого відбувається "перекачування" доходів на користь останніх сфер [3, с. 82—83].

Отже, в сучасних умовах воєнного стану та подальшої післявоєнної відбудови нашої держави розвиток АПК набуває унікального характеру. Вирішення проблем потребує чимало часу, ресурсів та зусиль. Безперечно, за рахунок ефективного планування Україна може докласти багато зусиль для перетворення "недоліків у можливості". Державні дії повинні акцентувати увагу на збільшенні продуктивності праці та використанні наслідків російсько-української війни в якості "перспективи" модернізувати національну економіку та систему публічного управління.

Зараз для залучення коштів аграрії використовують переважно власні кошти, що в теорії та на практиці є необґрунтованим. Однак для ефективного та сталого виробництва вони повинні отримувати банківські кредити. Проте протягом останніх років суб'єкти сільськогосподарського виробництва значно зменшили активність на кредитному ринку через дуже обмежені можливості отримання кредитних ресурсів. Хоча власноруч залучені кошти для господарської діяльності становлять значну частку, їх все ж недостатньо для розширення відтворення селянами та збільшення виробництва сільськогосподарської продукції [4, с. 22]. Сучасні реформи вітчизняного АПК спрямовані на створення міцного механізму реалізації одного з основних видів діяльності — сільського господарства. Сільське господарство є основою національної продовольчої безпеки та однією з важливих складових національної безпеки. У процесі трансформації ми повинні правильно зрозуміти ключові моменти для формування сильної та динамічної сільськогосподарської системи [5, с. 8]. Державна підтримка аграрного сектора України повинна бути спрямована на підвищення їх прибутковості, забезпечення населення якісною продукцією, зростання обсягів експорту та ін. Результативність державної фінансової політики полягає в тому, що вона виступає механізмом і одним із елементів мотивації для розвитку високопродуктивної праці та більш раціонального використання всього ресурсного потенціалу. Пріоритет аграрної галузі є беззаперечним, оскільки містить вагомий економічний потенціал, що є основою для продовольчої та економічної безпеки країни [6].

Поточний стан розвитку АПК, його особливості та наслідки негативно впливають на розвиток сільськогосподарської галузі та несуть загрозу продовольчій безпеці як на національному, так і на глобальному рівнях. Проблеми, які постають перед вітчизняним АПК через повномасштабну російську агресію, є безпрецедентними. Аграрний сектор переживає величезні збитки, і важливість допомоги фермерам є беззаперечною. Зважаючи на те, що воєнними діями наразі знищено понад 30% всього потенціалу АПК, і зайнято практично 20% земель сільськогосподарського значення. Величезні площі є замінованими чи забрудненими вибуховими предметами. Через це виняткової актуальності набуває проблема фінансування та підтримки АПК. На даний час, державна підтримка АПК відіграє все більшу роль, і вважається ефективним стратегічним засобом, що значно збільшує конкурентоспроможність аграрної продукції. Загалом, слід відзначити, що державне фінансове регулювання АПК може змінюватися в умовах воєнного стану.

Скорочення державного сприяння АПК в умовах воєнного стану несе за собою серйозні наслідки для сталого розвитку держави та її продовольчої безпеки. Тому необхідно, щоб уряд зумів зрівноважити фінансування оборонних видатків та підтримку найважливіших економічних сфер. В цілому АПК слід розглядати основним важелем розвитку національної економіки, а його продукція є основою експортного потенціалу країни. Водночас даний сектор вважається висококонкурентною сферою матеріального виробництва, що відіграє

важливу роль в процесі забезпечення продукцією населення.

У цілому державна підтримка інновацій має базуватись на прямих і непрямих заходах стимулювання в тісному зв'язку з потребами, вимогами й можливостями внутрішнього ринку та його учасників, з урахуванням світових тенденцій цього процесу. Розв'язати досліджувану проблему, згідно зі Стратегією інноваційного розвитку України до 2030 року, передбачається шляхом реалізації програмних заходів за такими напрямками: створення сприятливого нормативно-правового поля для суб'єктів господарювання, що проводять інноваційну діяльність; розвиток інноваційної інфраструктури, методично-консалтингове забезпечення, розширення зв'язків вітчизняних науковців і винахідників з іноземними підприємствами. Необхідно посилити напрями поширення агроінновацій шляхом підтримки ІТ-індустрії; розвитку освітньої співпраці між науковими закладами, аграрними підприємствами та державою; сприяння розвитку галузей, де впровадження інновацій супроводжується найменшими ризиками. Доцільно запозичити зарубіжний досвід у частині стратегії держави щодо регулювання інноваційної діяльності залежно від фази економічного розвитку [7].

Отже, в контексті воєнного стану головна мета державного регулювання агропромислового комплексу полягає у коригуванні економіки і протидії кризам для забезпечення сталого розвитку аграрної сфери та економічної безпеки країни. Державне регулювання агропромислового комплексу передбачає застосування державою нормативно-правових та адміністративно-економічних інструментів регулювання функціонування суб'єктів агропромислового сектору для визначення перспективних напрямів розвитку даної сфери та виконання спрямовуючої ролі стосовно виконання довгострокових стратегій розвитку. Система державного регулювання повинна мати гнучкий характер та орієнтуватися з усіма потребами агропромислового комплексу. Досягнення вище наведеної мети потребує чіткої нормативно-правової регламентації у даній сфері, що дозволяє закласти міцний матеріальний фундамент для покращення суспільного добробуту, підтримки рівноваги соціально-економічних інтересів та збереження суверенітету України.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, державне фінансове регулювання агропромислового комплексу в сучасних умовах воєнного стану в Україні відіграє критично важливу роль з метою забезпечення продовольчої безпеки та стабільного економічного зростання держави. В контексті кризових явищ, обумовлених російською агресією, урядом впроваджено ряд заходів, мета яких полягає у підтримці виробників аграрної продукції. Головні заходи передбачають надання субсидій та грантів з метою відшкодування виробничих витрат та збитків від втрати урожаю та знищення інфраструктурних об'єктів. Важливого значення набуває матеріально-технічна підтримка, зокрема постачання критично важливих ре-

сурсів та ремонт техніки. Водночас, розробка логістичних маршрутів та реалізація державних закупівель дозволяють забезпечити стабільне постачання сільськогосподарської продукції на ринки. Важливо також надавати юридичну та консультаційну допомогу, а також спростити регуляції для покращення доступу до державних програм. Такі багатовекторні заходи державного фінансового регулювання дає можливість агропромислового комплексу утримувати стійкість та продовжувати мати вирішальне значення у забезпеченні економічної та продовольчої незалежності нашої держави в контексті сучасних умов.

#### Література:

1. Чукіна І. Особливості державного регулювання та підтримки аграрного сектору України в умовах війни. Вісник гуманітарного наукового товариства. 2024. Випуск 24. С. 131—135.
2. Тулай О.І. Сучасний стан та проблеми фінансового забезпечення сталого розвитку агропромислового сектору. Світ фінансів. 2018. Вип. 3 (56). С. 104—116.
3. Фурман І.В., Гонтарук Я.В. Теоретичні основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств зернового напрямку. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 23. С. 80—87.
4. Непочатенко О.О., Бечко П.К., Барабаш Л.В. Напрями оптимізації державної підтримки аграрних товаровиробників. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2018. Вип. 92. С. 18—32.
5. Бечко П.К., Барабаш Л.В., Власюк С.А., Бондаренко Н.В. Напрями вдосконалення фінансово-кредитної підтримки фермерських господарств. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2018. Вип. 93. С. 5—20.
6. Мальований М.І., Бечко П.К., Бондаренко Н.В., Власюк С.А., Кобилянський М.О. Регуляторні механізми державної фінансової підтримки впливу на фінансові результати діяльності сільськогосподарських підприємств. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2019. Вип. 95. С. 80—98.
7. Копитко В., Копитко О. Підвищення ефективності державного регулювання аграрного сектору АПК у воєнний та післявоєнний період. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-35>

#### References:

1. Chukina, I. (2024), "Peculiarities of state regulation and support of the agricultural sector of Ukraine in wartime", Visnyk humanitarnoho naukovoho tovarystva, vol. 24, pp. 131—135.
2. Tulai, O. I. (2018), "Current state and problems of financial support for sustainable development of the agro-industrial sector", Svit finansiv, vol. 3 (56), pp. 104—116.
3. Furman, I. V. and Hontaruk, Ya. V. (2019), "Theoretical foundations of the formation of a development strategy for agricultural enterprises in the grain sector", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 23, pp. 80—87.
4. Nepochatenko, O. O., Bechko, P. K. and Barabash, L. V. (2018), "Directions for optimizing state support

for agricultural producers", Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva, vol. 92, pp. 18—32.

5. Bechko, P. K., Barabash, L. V., Vlasiuk, S. A. and Bondarenko, N. V. (2018), "Directions for improving financial and credit support for farms", Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva, vol. 93, pp. 5—20.

6. Malovanyi, M. I., Bechko, P. K., Bondarenko, N. V. and Vlasiuk, S. A., Kobylianskyi, M. O. (2019), "Regulatory mechanisms of state financial support of the impact on the financial results of agricultural enterprises", Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva, vol. 95, pp. 80—98.

7. Kopytko, V. and Kopytko, O. (2023), "Increasing the efficiency of state regulation of the agricultural sector of the agricultural complex in the war and post-war period", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-35>

Отримано редакцією журналу / Received: 10. 03.26

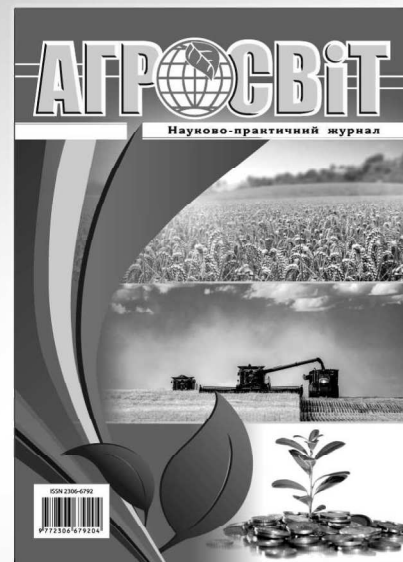
Професійно рецензовано / Revised: 14. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26

# 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. С. Гордієнко,  
аспірант кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи,  
Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-5249-0561>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.420

# ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

О. Hordiienko,  
Postgraduate Student, Department of Public Administration, Tourism  
and Hotel and Restaurant Business, V. I. Vernadsky Taurida National University

## LEGAL REGULATION OF INVESTMENTS IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECONSTRUCTION

**Загальновідомо, що у період післявоєнного відновлення залучення інвестицій вважатиметься найважливішою передумовою державного економічного розвитку, що здатне забезпечити ефективний розвиток внутрішнього ринку та стабільний розвиток глобальних економік. Тому інвестиційна діяльність виступає найважливішим елементом господарювання, що спрямований на забезпечення головних передумов діяльності та розвитку бізнесу на всіх етапах його життєдіяльності. Проте, не зважаючи на важливу роль інвестицій для забезпечення сталого економічного зростання, їх правове регулювання на даний час є незадовільним, адже спостерігаються певні розбіжності між нормативно-правовими актами, що пов'язані з їх нестабільністю та систематичними змінами. Суб'єктами інвестування переважно є зарубіжні юридичні особи, тому у вітчизняне законодавство входять також й міжнародно-правові акти, які покликані врегулювати питання залучення інвестицій. Науковці завжди зосереджували свою увагу на дослідженні інвестування, адже саме поняття інвестицій вважається опорною складовою буденної господарської діяльності суб'єктів ринку.**

**The article is devoted to the disclosure of the legal regulation of investments in Ukraine in the context of post-war recovery. It is well known that during the period of post-war recovery, attracting investments will be considered the most important prerequisite for state economic development, which is able to ensure the effective development of the domestic market and the stable development of global economies. Therefore, investment activity is the most important element of management, which is aimed at ensuring the main prerequisites for the operation and development of business at all stages of its life. However, despite the important role of investments in ensuring sustainable economic growth, their legal regulation is currently unsatisfactory, as there are certain discrepancies between regulatory and legal acts associated with their instability and systematic changes. The subjects of investment are mainly foreign legal entities, therefore, domestic legislation also includes international legal acts that are designed to regulate the issue of attracting investments. Scientists have always focused their attention on the study of investment, because the very concept of investment is considered a supporting component of the everyday economic activity of market entities.**

***It has been established that the legal regulation of investments in Ukraine in the context of post-war recovery should be based on a combination of the legislative framework and modern adaptive mechanisms designed to stimulate economic growth and protect capital in conditions of high risks. Making changes to the current legal framework for investments should be considered an urgent task in the context of attracting investments for the post-war recovery of Ukraine. The adequacy of investment protection guarantees at the legislative level will serve as a reliable basis for the subsequent long-term investment attractiveness of our state. Therefore, providing additional guarantees and minimizing investor risks by introducing investment insurance mechanisms should be considered a key task for improving the investment attractiveness and economic recovery of the state. It is determined that only by maintaining legislative standards, transparency of procedures and effective interdepartmental coordination relations can investment policy in the context of post-war reconstruction become a driving force for sustainable development and private capital growth. In this case, it is important to adhere to the principles of efficiency and legality.***

*Ключові слова: інвестиції, інвестиційна діяльність, правове регулювання, нормативно-правові акти, післявоєнне відновлення.*

*Key words: investments, investment activity, legal regulation, regulatory legal acts, post-war reconstruction.*

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

Післявоєнне відновлення нашої держави, мета якого полягає у забезпеченні стабільності та соціально-інфраструктурного розвитку держави в цілому, вважається стратегічним завданням для не тільки держави, але й представників бізнесу та міжнародних партнерів, що потребує системного підходу та вагомих фінансових ресурсів. Одним з важливих осередків відновлення є внутрішні та зовнішні інвестиції, спрямовані на забезпечення стабільності та послідовного економічного зростання. Водночас, ефективне залучення інвестицій потребує й відповідного державного регулювання, що має стати запорукою стабільної інвестиційної привабливості, захисту прав інвесторів та доцільного витрачання залучених ресурсів. В сучасних умовах російсько-української війни та невідкладному відновленні держави, державне регулювання інвестицій набуває виняткової актуальності. Повномасштабне вторгнення російської федерації на територію нашої держави значно позначилося на інвестиційному кліматі, що зумовило погіршення інвестиційної привабливості, збільшення рівня ризиків для інвесторів та употужнила невизначеність стосовно подальшого розвитку, а відтак, суттєво скоротило масштаби інвестицій, знизило чи й взагалі зупинило роботу багатьох міжнародних установ в Україні.

Правове регулювання інвестицій в контексті післявоєнного відновлення нашої держави має забезпечити дієве залучення капіталу шляхом розробки прозорих механізмів, що змушуватиме інвесторів вкладати ресурси на довгостроковий період відновлення економіки. Беручи до уваги глобальний економічний розвиток та значну конкурентну боротьбу між державами за залучення інвестицій, значення держави та її законодавства у процесі формування підходящого інвестиційного клімату відіграє критично важливу роль для прискореного економічного післявоєнного відновлення. Через це дослідження правового регулювання інвестицій в контексті післявоєнного відновлення нашої держави є вкрай актуальним та неминучим для забезпечення подальшого сталого розвитку.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дана проблематика висвітлювалася такими ученими як І. Ковальчук, О. Негода, І. Нечаєва та іншими. Попри наявність значної кількості наукових напрацювань, дана проблематика саме в контексті післявоєнного відновлення носить досі фрагментарний характер, що визначає актуальність даного дослідження.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є розкриття правового регулювання інвестицій в Україні в контексті післявоєнного відновлення.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Повномасштабне вторгнення російської федерації на територію нашої держави зумовило радикальні зміни у інвестиційних потребах. Новітній та післявоєнний розвиток національної економіки неможливий без залучення інвестицій. В сучасний умовах війни, внутрішні інвестиції не можуть задовольнити усі наявні інвестиційні потреби, а зарубіжні інвестори не хочуть ризикувати своїми ресурсами не володіючи достатніми державними гарантіями захисту своїх вкладень.

В умовах повномасштабного вторгнення та подальшого післявоєнного відновлення, наша держава наражається на виклики, пов'язані із забезпеченням економічної стабільності, наприклад за рахунок активного розвитку інвестиційної діяльності. Найважливішим завданням держави при цьому є формування підходящого та очікуваного нормативно-правового забезпечення для залучення інвестицій, яке б відповідало умовам надзвичайної ситуації. На даний час спостерігається послідовний перехід від жорстких до гнучких регуляторних механізмів, покликаних скасувати чи спростити дозвільні процедури для бізнесу, встановити спеціальні правові режими, що здатні забезпечити податково-митні стимули, гарантувати захист прав інвесторів, спростити вирішення проблем, використовувати інструменти державного сприяння тощо.

На інвестиційну привабливість України у період повоєнного відновлення можуть впливати чимало чинників, однак найвизначніший вплив матиме відповідне правове регулювання інвестицій. Держава при цьому буде мати вирішальне значення в організації інвестиційної діяльності та зобов'язана аргументовано формувати державну інвестиційну політику відповідно до динаміки розвитку національної економіки. Головне завдання вітчизняної нормативно-правової бази в регулюванні інвестицій полягає в захисті державних інтересів в контексті забезпечення соціально-економічної та фінансово-інвестиційної безпеки, а інтересів зарубіжних інвесторів в контексті забезпечення їх стабільної роботи та захисту прав.

В контексті повоєнного відновлення варто погодитися з думкою О. Негоди, яка пропонує застосувати у вітчизняному законодавстві трактування інвестицій, опираючись на їх інтерпретацію у міжнародному праві, де інвестиції визначаються як майно, майнові права та господарські операції, оскільки таке розуміння інвестицій є доцільним для правової системи України, дозволяючи поєднати визначення інвестицій як об'єкта правовідносин і юридичних підстав для їх здійснення. Такий підхід дасть змогу краще відобразити економічну сутність інвестицій як господарських операцій, а також допоможе більш чітко окреслити об'єкт інвестиційних правовідносин та уточнити їх зміст, що сприятиме ефективнішому правовому регулюванню цієї сфери. На думку науковця, інвестиціями є майнові та немайнові активи (права), які набуваються суб'єктом інвестування для отримання прибутку або зростання капіталу [1, с. 201].

Призначення держави в процесі залучення інвестицій є вирішальним, адже якраз її політика та законодавство є головними показниками економічної стабільності, що дозволяє визначати подальші перспективні напрями її довготривалого розвитку. Державна інвестиційна політика вважається визначальним інструментом в процесі формування максимально підходящого інвестиційного середовища, що здатний стимулювати економічно-технологічний прогрес та включення країни у глобальний простір. Держава має можливість забезпечити стабільність правового регулювання, формуючи передумови для залучення інвесторів за рахунок знищення правових перешкод, чіткої нормативно-правової регламентації та захисту прав інвесторів, розробки та реалізації політики, спрямованої на захист інтелектуальної власності, протидію корупції та додержання міжнародних стандартів. В процесі активізації сприяння формуванню економічних передумов для покращення інвестиційної активності, держава повинна підтримувати економічні сектори, які мають великий потенціал залучення інвестицій шляхом надання податкових пільг та субсидій.

На даний час на рівні інституційного забезпечення спостерігається активізація діяльності органів публічної влади. Слід виділити запуск платформи "Advantage Ukraine" для презентації інвестиційних проєктів іноземним партнерам. Діяльність Урядового офісу із залучення та підтримки інвестицій UkraineInvest, який виступає комунікаційним та аналітичним посередником між інвестором і державою. Створення окремих структур в системі Міністерства економіки, відповідальних за реалізацію інвестиційної політики в секторальному розрізі. Особливої актуальності набуває інституційна інтеграція з ЄС: адаптація норм до *acquis communautaire*, впровадження прозорих процедур оцінки впливу на довкілля, забезпечення конкурентного середовища, захисту прав інвестора через ефективну судову систему. У післявоєнний період державне регулювання інвестиційної діяльності має опиратися на баланс між швидкістю ухвалення рішень і дотриманням принципів правової держави. Саме наявність чітких правових гарантій, прозорих процедур, інституційної спроможності та ефективної координації між усіма суб'єктами регуляторної політики забезпечить відновлення довіри інвесторів, притік капіталу та сталий розвиток національної економіки [2, с. 45].

В контексті післявоєнного відновлення необхідно оновити діючу нормативно-правову базу, яка регулює інвестиції в Україні, відповідно з новітніми політико-економічними викликами з додержанням та урахуванням рівноваги інтересів держави та бізнесу. Відтак, на даний час варто було б переглянути норми Законів України "Про інвестиційну діяльність" від 18 вересня 1991 року № 1560-XII [3], "Про режим іноземного інвестування" від 19 березня 1996 року № 93/96-ВР [4], "Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями" від 17 грудня 2020 року № 1116-IX [5], "Про угоди про розподіл продукції" від 14 вересня 1999 року № 1039-

XIV [6]. При цьому варто звернути увагу на перегляді: пріоритетів подальшого розвитку інвестиційної діяльності, які передбачають надання державної допомоги при виконанні інвестиційних проєктів; методів державної допомоги інвесторам; регулювання передумов інвестиційної діяльності та контролю за її реалізацією; гарантування захисту прав інвесторів.

Наболілою проблемою правового регулювання в Україні слід вважати управління публічними інвестиціями. Так, наприкінці 2023 року Урядом було схвалено Дорожню карту реформування управління публічними інвестиціями [7]. Вона вважається рамковим документом, який повністю узгоджується з рекомендаціями Світового банку та Міжнародного валютного фонду, кращим зарубіжним досвідом, а також потребами у оперативному післявоєнному відновленні. Мета Дорожньої карти полягає у формуванні сприймання, головних принципів та шляхів побудови єдиної, стабільної та ефективної системи управління публічними інвестиціями. Практично, дорожня карта слід розглядати першим документом, яким передбачено нові інвестиційні терміни. Так, поняття "публічні інвестиції", "публічний інвестиційний проєкт" та "управління публічними інвестиціями" не передбачені вітчизняним законодавством. Так, у 2024 році Кабінет Міністрів України затвердив План заходів з реалізації Дорожньої карти реформування управління публічними інвестиціями на 2024—2028 роки, яким визначим, що перший етап (2024 і 2025 роки) передбачає "створення передумов для переходу до нової моделі управління публічними інвестиціями, включатиме перелік завдань, одним з яких є визначення понять "публічні інвестиції" та "публічний інвестиційний проєкт" [8].

Згідно з п. 1.2. Порядку визначення та застосування показників опосередкованої вартості спорудження житла за регіонами України, "державні інвестиції — це кошти державного та місцевих бюджетів" [9]. Подібне трактування терміну "державні інвестиції" не повним чином визначає його зміст. Відтак, на нашу думку, поки немає офіційного законодавчого трактування поняття "публічні інвестиції", дані терміни слід вживати як синоніми. В подальшому законодавець має зосередитися на узгодженні термінології з метою уникнення акумулювання термінології та чіткого законодавчого закріплення понять без наступного формулювання їх значення.

Після масштабних руйнувань, спричинених війною, Україна потребує оперативного притоку інвестицій для відбудови критичної інфраструктури, житла, енергетики, логістики, агросектору та медицини. Водночас поспішне прийняття рішень без правових гарантій може відлякувати інвесторів, особливо міжнародних. Баланс означає, що рішення мають бути швидкими, але законними і передбачуваними, регуляторна база має бути гнучкою, але не суперечити Конституції та міжнародним зобов'язанням України, підтримка бізнесу не повинна підминяти конкуренцію, а забезпечувати рівні умови для всіх. Приклади реальних рішень, що демонструють спробу цього балансу, є Закон України "Про індустріальні парки" (2021, з оновленнями 2022—2023), яким зак-

ріплено низку законодавчих змін, які передбачають звільнення учасників індустріальних парків від ПДВ і мита на імпорт обладнання, а також компенсацію частини витрат на підключення до мереж. Це приклад гнучкого стимулювання, що одночасно реалізується в рамках закону та передбачає прозору конкуренцію між суб'єктами. Далі, Платформа "Advantage Ukraine" (запущена у 2022 р.), публічний інструмент, створений для презентації інвестиційних проєктів в Україні міжнародним партнерам. Державні органи відкрито демонструють потенційні напрямки інвестування, що підвищує прозорість і довіру. Також слід відмітити, Програму UkraineInvest, що забезпечує супровід інвесторів "з одного вікна", включаючи комунікацію з держорганами, захист прав інвестора, прискорення процедур. Вона поєднує оперативність у рішенні питань з дотриманням правових норм та процедур [10, с. 114—115].

Отже, можна дійти висновку, що тільки при збереженні законодавчих стандартів, прозорості процедур та ефективних міжвідомчих координаційних зв'язках інвестиційна політика в контексті післявоєнного відновлення може стати рушійною силою сталого розвитку та нарощення приватного капіталу. При цьому важливо дотримуватися принципів оперативності та законності. Відтак, інституційно-правові механізми регулювання інвестицій повинні змінюватися відповідно до кризових ситуацій, однак обов'язково дотримуватися основ правової держави, що виступає визначальною передумовою ефективного післявоєнного відновлення України.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, беручи до уваги все вище наведене, можна дійти висновку, що правове регулювання інвестицій в Україні в контексті післявоєнного відновлення повинне опиратися на поєднанні законодавчої бази та сучасних адаптивних механізмів, покликаних стимулювати економічне зростання та захищати капітал в умовах високих ризиків. Внесення змін у діюче правове забезпечення інвестицій слід вважати невідкладним завданням в контексті залучення інвестицій для післявоєнного відновлення України. Достатність гарантій захисту інвестицій на законодавчому рівні сприятиме надійною базою наступної довготривалої інвестиційної привабливості нашої держави. Відтак, надання додаткових гарантій та мінімізація ризиків інвесторів за рахунок введення механізмів страхування інвестицій слід вважати ключовим завданням для покращення інвестиційної привабливості та економічного відновлення держави.

### Література:

1. Негода О.А. Поняття інвестицій у законодавстві України та країн-членів Європейського Союзу. Юридичний науковий електронний журнал. 2022. № 12. С. 200—203. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-12/44>
2. Ковальчук І. Державне регулювання інвестиційної діяльності в умовах воєнного стану та післявоє-



ного відновлення. *Via Economica*. 2023. № 2. С. 45—52.

3. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>

4. Про режим іноземного інвестування: Закон України від 19.03.1996 р. № 93/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-%D0%B2%D1%80#Text>

5. Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями: Закон України від 17.12.2020 р. № 1116-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text>

6. Про угоди про розподіл продукції: Закон України від 14.09.1999 р. № 1039-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1039-14#Text>

7. Дорожня карта реформування системи управління публічними інвестиціями. URL: [https://www.mof.gov.ua/storage/files/Дорожня\\_карта\\_УПІ.pdf](https://www.mof.gov.ua/storage/files/Дорожня_карта_УПІ.pdf)

8. Про затвердження плану заходів з реалізації Дорожньої карти реформування управління публічними інвестиціями на 2024—2028 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 червня 2024 р. № 588-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2024-%D1%80#Text>

9. Порядок визначення та застосування показників опосередкованої вартості спорудження житла за регіонами України: Наказ Державного комітету України з будівництва та архітектури від 27.09.2005 р. № 174. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1185-05#Text>

10. Нечаєва І. Відновлення прямих іноземних інвестицій: глобальні перспективи та українські реалії. Актуальні питання економіки та бізнесу. 2023. № 4. С. 112—118.

## References:

1. Nehoda, O. A. (2022), "The concept of investment in the legislation of Ukraine and the member states of the European Union", *Yurydychni naukovyi elektronnyi zhurnal*, vol. 12, pp. 200—203. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-12/44>

2. Kovalchuk, I. (2023), "State regulation of investment activity in conditions of martial law and post-war recovery", *Via Economica*, vol. 2, pp. 45—52.

3. The Verkhovna Rada of Ukraine (1991), The Law of Ukraine "On investment activity", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (Accessed 07 March 2026).

4. The Verkhovna Rada of Ukraine (1996), The Law of Ukraine "On the foreign investment regime", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 07 March 2026).

5. The Verkhovna Rada of Ukraine (2020), The Law of Ukraine "On state support for investment projects with significant investments", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text> (Accessed 07 March 2026).

6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2020), The Law of Ukraine "On production sharing agreements", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1039-14#Text> (Accessed 07 March 2026).

7. The official site of Ministry of Finance of Ukraine (2021), "Roadmap for reforming the public investment management system", available at: [https://www.mof.gov.ua/storage/files/%D0%94%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D1%8F\\_%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0\\_%D0%A3%D0%9F%D0%86.pdf](https://www.mof.gov.ua/storage/files/%D0%94%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D1%8F_%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0_%D0%A3%D0%9F%D0%86.pdf) (Accessed 07 March 2026).

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On approval of the action plan for the 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 07 March 2026).

9. State Committee of Ukraine for Construction and Architecture (2005), Order "Procedure for determining and applying indicators of the indirect cost of housing construction by regions of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1185-05#Text> (Accessed 07 March 2026).

10. Nechaieva, I. (2023), "Restoration of foreign direct investment: global prospects and Ukrainian realities", *Aktualni pytannia ekonomiky ta biznesu*, vol. 4, pp. 112—118.

*Отримано редакцією журналу / Received: 10. 03.26*

*Профцензовано / Revised: 14. 03.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26*

<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](mailto:economy_2008@ukr.net)

 viber: +38 050 3820663

М. В. Слободянін,  
аспірант кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи,  
Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4978-7807>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.425

# ВПЛИВ ВІЙНИ НА РОЗВИТОК ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

М. Slobodianin,  
Postgraduate Student, Department of Public Administration, Tourism  
and Hotel and Restaurant Business, V. I. Vernadsky Taurida National University

## THE IMPACT OF THE WAR ON THE DEVELOPMENT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

**Визначено, що цифрову трансформацію публічного управління слід вважати головним інструментом посилення стабільного розвитку нашої держави як в умовах війни, так і в подальшому післявоєнного відновлення. Вона покликана забезпечити безперервний розвиток врядування, відкритість, підзвітність та результативність управлінських процесів, а також відновлення соціально-економічного розвитку. За допомогою введення цифрових технологій стає можливо своєчасно реагувати на сучасні небезпеки, налагодити розподіл ресурсів та активізувати участь громадськості у процесах ухвалення рішень. Однак задля досягнення максимальної ефективності потрібно подолати наявні перешкоди, створити рівні умови для доступу до надання цифрових послуг, збільшити цифрову грамотність суспільства та інституційну спроможність державних інституцій. Повномасштабна збройна російська агресія внесла радикальні зміни у пріоритетах державних функцій, адже на сьогоднішній день невідкладне завдання полягає у забезпеченні безпеки держави в цілому та захисту населення зокрема. Це, своєю чергою, вимагає певних компромісів та обмежень стосовно громадських потреб, прав і свобод. З'ясовано, що наша держава володіє унікальним досвідом використання цифровізації в якості важливого інструменту розвитку в сучасних воєнних умовах. Даний досвід є безцінним для світової спільноти, що повинен лежати в основі побудови новітньої, ефективної та відкритої системи публічного управління.**

**The article is devoted to the study of the impact of war on the development of digital transformation of public administration in Ukraine. It is determined that the digital transformation of public administration should be considered the main tool for strengthening the stable development of our state both in conditions of war and in the subsequent post-war recovery. It is designed to ensure the uninterrupted development of governance, openness, accountability and effectiveness of management processes, as well as the restoration of socio-economic development. With the help of the introduction of digital technologies, it becomes possible to respond to modern dangers in a timely manner, adjust the distribution of resources and increase public participation in decision-making processes. However, in order to achieve maximum efficiency, it is necessary to overcome existing obstacles, create equal conditions for access to the provision of digital services, increase the digital literacy of society and the institutional capacity of state institutions. Full-scale armed Russian aggression has made radical changes in the priorities of state functions, because today the urgent task is to ensure the security of the state as a whole and the protection of the population in particular. This, in turn, requires certain compromises and restrictions on public needs, rights and freedoms. In addition, it is worth considering the legislative restrictions introduced simultaneously with martial law, which significantly limit the prospects for digital governance in these conditions.**

***It was found that our state has a unique experience in using digitalization as an important development tool in modern military conditions. This experience is invaluable for the world community, which should underlie the construction of a modern, effective and open public administration system. Further digital transformational changes will not only be able to properly restore the state, but also make it more innovative and more stable for future challenges. It was determined that in the future, the development of unified digital platforms to coordinate and control reconstruction projects will be a kind of "key" to reducing corruption and increasing the efficiency of investments aimed at restoring the country. However, this requires addressing existing challenges related to ensuring cyberspace security, taking into account persistent threats, restoring infrastructure, overcoming digital inequality, and improving public digital literacy. Effectively addressing these challenges will require a systemic approach, significant investments, and deepening integration processes.***

*Ключові слова: цифровізація, цифрова трансформація, публічне управління, війна, воєнний стан, виклики, перспективи.*

*Key words: digitalization, digital transformation, public administration, war, martial law, challenges, prospects.*

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

Новітній етап суспільного розвитку веде за собою масштабні зміни, пов'язаними із активним впровадженням цифрових технологій у абсолютну всі аспекти людської життєдіяльності. Цифровізаційні процеси здатні позначатися не тільки на методи комунікації та способи надання послуг, але й на формування сучасної структури управління, економічні процеси та соціальні взаємозв'язки. При цьому цифрова трансформація публічного управління слід вважати сталим та неминучим курсом його еволюційного розвитку — як з точки зору науки, так і з практичної реалізації громадських прав та обов'язків. Цифрові технології здатні відкрити нові перспективи для покращення ефективності діяльності публічних владних органів та модернізації їх сервісної функції. Відтак, дослідження стану та перспективних напрямів цифрових трансформацій публічного управління набуває виняткової актуальності у наукових розвідках на глобальному рівні.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дана проблематика висвітлювалася такими ученими як Н. Бринзей, О. Володченко, Р. Демченко, М. Зайцев, В. Круглов, О. Резнікова, Н. Сорокіна, В. Філатов та іншими. Проте, незважаючи на значний масив напрацювань, недостатньо дослідженим лишається питання сучасного стану цифрової трансформації публічного управління України із врахуванням вимог воєнного стану.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є дослідження впливу війни на розвиток цифрової трансформації публічного управління України.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На сьогоднішній день цифрові технології є найважливішим інструментом, який покликаний забезпечити ефективність публічного управління. Вони мають вирішальне значення в процесі покращенні відкритості, оперативності

ухвалення рішень, забезпеченні безперешкодного доступу до публічних послуг та налагодженні зворотної комунікації між владними інституціями та громадськістю. Цифровізаційні процеси в контексті нашої держави спрямовані на активізацію трансформації моделі публічного управління за рахунок сприяння побудові сучасної правової системи, яка б задовольнила усі існуючі суспільні потреби. Введення та освоєння новітніх цифрових технологій у сферу публічного управління здійснюється відповідно до міжнародно-правових стандартів. На ефективність використання перспектив цифрової трансформації суттєво впливає наявність систематичних змін у нормативно-правовому забезпеченні та виконання комплексного реформування.

Однак в сучасних умовах російсько-української війни цифрова трансформація приймає не тільки технологічні, але й безпекові аспекти, адже стає головною складовою національної стійкості. Так, з початку повномасштабного вторгнення російської федерації на територію нашої держави відбулися радикальні зміни в еволюції державного розвитку, що посилюють потребу у своєчасному реагуванні на наявні небезпеки та стратегічному прогнозуванні дій в контексті післявоєнного відновлення. В такій ситуації державні інституції та науковці відзначають потребу в пошуку ефективних рішень. Агресія росії поставила перед нашою державою задачу виконати величезні, безповоротні та оперативні заходи з метою забезпечення національної стійкості та пристосування системи публічного управління до сучасних викликів. При цьому цифровізація станом на зараз вже стає неминучою передумовою збереження публічного управління та забезпечення безперервного надання публічних послуг. Відтак, з'являється об'єктивна необхідність в системному науковому розумінні впливу російсько-української війни на процеси цифрової трансформації у сфері публічного управління.

Цифрова трансформація публічного управління в Україні є багатограним процесом, що охоплює інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти діяльності органів публічної влади з метою не лише автоматизації та оптимізації управлінських процесів, але й кардинальної зміни моделі взаємодії між державою, суспільством і бізнесом. В умовах воєнного стану цифровізація стала ключовим чинником забезпечення безперервності урядування, оперативного реагування на загрози та підтримки національної стійкості [1]. Зокрема, впровадження електронного документообігу, онлайн-сервісів, відкритих даних та електронної ідентифікації дозволило забезпечити доступ гро-

мадян до адміністративних послуг навіть в умовах обмеженої фізичної присутності органів влади [2, с. 79].

В умовах воєнного стану цифровізація перетворилася з амбітної реформи на життєву необхідність. Уряд України швидко переорієнтував цифрові проєкти на підтримку обороноздатності та забезпечення базових потреб населення. Мобільний додаток "Дія" став ключовим інструментом, що дозволив громадянам отримувати життєво важливі послуги навіть під обстрілами та у вимушеній евакуації. Від подання заявки на допомогу внутрішньо переміщеним особам до оформлення документів та доступу до електронних сервісів — "Дія" забезпечила безперервність державного апарату. Також були оперативно розгорнуті та посилені цифрові системи для управління надзвичайними ситуаціями, координації гуманітарної допомоги та обліку пошкодженої інфраструктури. Завдяки хмарним технологіям значну частину державних реєстрів вдалося зберегти та захистити від ворожих кібератак, забезпечивши цілісність даних та безперебійність роботи critical services. Цей досвід довів, що цифрова трансформація є не просто зручністю, а стратегічним активом у кризових умовах, що здатен рятувати життя та підтримувати функціонування держави [3, с. 46].

В умовах воєнного стану відбувається зміна системи публічного управління, яка характеризується: посиленням централізації влади у критично важливих сферах; створенням спеціальних органів управління (військових адміністрацій); спрощенням адміністративних процедур; розширенням повноважень органів державної влади при одночасному збереженні базових демократичних принципів та механізмів захисту прав громадян. Ключовим елементом ефективного публічного управління в умовах воєнного стану є впровадження гнучких механізмів координації між різними рівнями влади та забезпечення швидкого реагування на виникаючі загрози. Особливу роль відіграє цифрова трансформація процесів управління, яка дозволяє підтримувати безперервність надання державних послуг та забезпечувати ефективну комунікацію між органами влади. Виклики, пов'язані з воєнним станом, вимагають інноваційних та адаптованих підходів до публічного управління, що має вирішальне значення для підтримки громадської довіри та забезпечення ефективності діяльності під час воєнного стану [4, с. 142].

Використання цифрових технологій може значно підвищити ефективність та стійкість публічного управління в умовах воєнного стану. Автоматизація та цифрові інструменти можуть оптимізувати комунікацію, покращити процес прийняття рішень і підтримувати важливі послуги навіть за напруги конфлікту. Цифрові платформи забезпечують підтримку зв'язку між органами влади дозволяють краще планувати та працювати з регіональними бюджетами навіть в умовах воєнного стану, надаючи дані в реальному часі та сприяючи комунікації між зацікавленими сторонами. Цифрові технології також трансформують зайнятість у всіх секторах економіки, включаючи сферу надання публічних послуг. Розвиток інвестицій у цифрову інфраструктуру, зростання ринку промислової та сервісної робототехніки, ефективність хмарних рішень, які не потребують фізичної присутності, відкривають нові можливості для зайнятості та перебудови ринку праці. Цифрова трансформація публічного управління в умовах воєнного стану в Україні має амбівалентний характер: з одного боку, вона забезпечує інструментальну модернізацію державних сервісів, підвищення прозорості та ефективності управлінських процесів; з іншого — за відсутності системної політики цифрової інклюзії, вона посилює соціально-територіальні диспропорції, сприяє формуванню "цифрового бар'єра" й ускладнює реалізацію людського потенціалу. Це визначає необхідність формування збалансованої моделі цифрового врядування, орієнтованої одночасно на безпекові виклики, технологічний розвиток і соціальну справедливість [5; 6].

Отже, можна дійти висновку, що повномасштабна збройна російська агресія внесла радикальні зміни у пріоритетах державних функцій, адже на сьогоднішній день невідкладне завдання полягає у забезпеченні безпеки держави в цілому та захисту населення зокрема. Це, своєю чергою, вимагає певних компромісів та обмежень стосовно громадських потреб, прав і свобод. Крім цього, варто зважати і на законодавчі обмеження, введені одночасно із воєнним станом, які значно обмежують перспективи цифрового врядування в даних умовах. Найбільшим досягненням цифрової трансформації публічного управління є покращення доступності до публічних інформаційних даних та прискорення їх обігу. Проте із воєнний стан значно обмежив доступ до більшості державних реєстрів, що зумовило тимчасове припинення окремих видів діяльності, наприклад трансакції з купівлі-продажу об'єктів нерухомості. Протягом останніх років було виконано заходи, які більш-менш пом'якшили такі обмеження, зокрема введено додаткові умови доступу та на законодавчому рівні закріплено використання даних, що сприяло послідовному відновленню реалізації надзвичайно важливих транзакцій, пов'язаних із реєстрами.

Відсторонення вище наведених груп з цифрової сфери автоматично обмежує їх участь в соціально-економічній та освітній життєдіяльності, що, своєю чергою, породжує нерівність та мінімізує ефективність виконання державної політики в сфері цифровізації. Відтак, сучасні умови в Україні вказують на те, що цифрова трансформація управління не здатна гарантувати автоматичну максимізацію індикаторів людського розвитку. На противагу, в умовах воєнного стану та соціально-економічних кризах вона може поглиблювати наявні диспропорції, особливо при відсутності єдиної державної політики, яка мала б подолати цифрову нерівність.

В умовах повномасштабної війни, що триває в Україні, публічні службовці одночасно з впровадженням цифрових рішень стикаються з низкою складних і взаємопов'язаних викликів. Насамперед варто відзначити активне зростання загроз кібератак на державні інформаційні ресурси, тому службовці повинні мати базові знання з цифрової безпеки, володіти навичками роботи в захищених інформаційних системах та дотримуватися протоколів конфіденційності. Також у воєнний час управлінські процеси часто супроводжуються невизначеністю, обмеженням доступом до інформації, перерваними комунікаціями, а це вимагає високого рівня адаптивності, стресостійкості та ефективної координації дій онлайн. Варто враховувати і те, що публічні службовці обов'язково мають забезпечувати оперативне інформування населення про безпекову ситуацію, зміни в роботі органів влади та шляхи отримання допомоги, використовуючи при цьому доступні цифрові канали. При цьому вони мають звертати увагу на ризики пошкодження мереж, відсутності стабільного інтернету або електропостачання, що ускладнює доступ до цифрових сервісів як для громадян, так і для самих службовців [7]. Відтак, в умовах цифрової трансформації публічного управління, публічні службовці зобов'язані оперативно пристосуватися до сучасних викликів, обумовлених використанням цифрових технологій з метою забезпечення ефективної комунікації з населенням. Посилення комунікативної грамотності вважається ключовою складовою у забезпеченні відкритості, оперативності та доступності публічного управління. Лише при безперервному професійному розвитку та поглибленні цифрової культури в сфері публічного управління наша держава зуміє досягти високої ефективності цифрового врядування.

Подальше післявоєнне відновлення України потребує поглиблення цифровізаційних трансформацій публічного управління. Цифрові технології будуть й надалі вважатися ключовим засобом в процесі забезпечення відкритості та

ефективності використання підтримки міжнародних партнерів та інвестицій. Розробка єдиних цифрових платформ з метою налагодження координації проєктів відновлення та контролю за їх реалізацією дасть можливість знизити рівень корупційних ризиків та збільшити ефективність відновлення. Водночас, цифровізація є критично необхідною в процесі удосконалення державних послуг, оскільки забезпечує їх доступність, зручність та клієнтоорієнтованість. Зростання інвестицій у цифрову інфраструктуру дозволить створити нові робочі місця, залучати висококваліфікованих спеціалістів та стимулювати економічне зростання.

Отже, воєнний стан спричинив двоїстий характер впливу цифрової трансформації публічного управління на суспільний розвиток. З однієї сторони, вона дозволяє покращити ефективність управлінських процесів та відкриває нові перспективи для самореалізації населення. А з іншої — при соціальній нерівності, війні та недостатній цифровій інклюзивності, вона здатна поглиблювати вже наявні дисбаланси та обумовлює виникнення нових ризиків для використання людського потенціалу. Крім цього, цифрова трансформація може відчутно впливати на ефективність розподілу бюджетних коштів. Так, за рахунок введення електронних сервісів, держава володіє сучасними інструментами для мінімізації корупції та витрат, а також для посилення відкритості. В подальшому це дозволить заощаджені ресурси направляти на найбільш пріоритетні напрями.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, цифрова трансформація публічного управління в умовах воєнного стану в Україні є доволі складним соціально-економічним явищем, яке здатне впливати як на суспільний розвиток, так і на ефективність публічного управління. Наша держава володіє унікальним досвідом використання цифровізації в якості важливого інструменту розвитку в сучасних воєнних умовах. Даний досвід є безцінним для світової спільноти, що повинен лежати в основі побудови новітньої, ефективної та відкритої системи публічного управління. Практика використання мобільного додатку "Дія" наочно засвідчила, як за рахунок цифрових рішень можна гарантувати безперервність надання послуг населенню. Масштабне використання цифрових технологій дало можливість нашій державі своєчасно реагувати на буденні небезпеки, а також заклало основу для відкритого та ефективного післявоєнного відновлення. В подальшому розробка єдиних цифрових платформ з метою координації та контролю за проєктами відбудови буде своєрідним "ключем" до зменшення корупції та зростання ефективності інвестицій, спрямованих на відновлення країни. Однак, це потребує вирішення існуючих проблем, пов'язаних із забезпеченням безпеки кіберпростору із врахуванням постійних небезпек, відновленням інфраструктури, подоланням цифрової нерівності, а також покращення суспільної цифрової грамотності. Дієве розв'язання даних проблем потребуватиме системного підходу, вагомих інвестицій, а також поглиблення інтеграційних процесів. Подальші цифрові трансформаційні зміни не лише зможуть належним чином відновити державу, але й зробити її більш інноваційною та стабільнішою до наступних викликів.

### Література:

1. Резнікова О.О. Стратегічний аналіз безпекового середовища України. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/statti/strategichnyy-analizbezpekovoho-seredovyshcha-ukrayiny>.
2. Сорокіна Н., Філатов В. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. Аспекти публіч-

ного управління. 2025. № 1. С. 77—81. DOI: <https://doi.org/10.15421/152509>.

3. Зайцев М.Є., Демченко Р.В., Володченко О.П. Діджиталізація публічного управління в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Вісник ПДАУ (Публічне управління та адміністрування). 2025. Вип. 3. С. 44—48. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.3.6>.

4. Akther S., Evans J. Emerging attributes of adaptive governance in the global south. *Frontiers in Environmental Science*. 2024. № 12. P. 137—157. DOI: <https://doi.org/10.3389/fenvs.2024.1372157>

5. Yevsieiev V., Rovynska K., Koshovyi B., Myrna O., Syniavska O. Peculiarities of regional development under martial law: State and administrative aspects. *Amazonia Investiga*. 2024. № 13 (75). P. 274—284.

6. Круглов В. Моделі ефективного публічного управління в умовах воєнного стану. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. Випуск 10. С. 64—73. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-64-73>.

7. Бринзей Н. Цифрова трансформація публічного управління: нові виклики для комунікативної компетентності публічних службовців. URL: [https://nung.edu.ua/sites/default/files/2025-06/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA\\_%D1%82%D0%B5%D0%B7\\_%D0%86%D0%A4%D0%9D%D0%A2%D0%A3%D0%9D%D0%93\\_%D0%A2.2\\_2025\\_0.pdf#page=36](https://nung.edu.ua/sites/default/files/2025-06/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D1%82%D0%B5%D0%B7_%D0%86%D0%A4%D0%9D%D0%A2%D0%A3%D0%9D%D0%93_%D0%A2.2_2025_0.pdf#page=36).

### References:

1. Reznikova, O. O. (2022), "Strategic analysis of the security environment of Ukraine", *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen*, available at: <https://niss.gov.ua/news/statti/strategichnyy-analizbezpekovoho-seredovyshcha-ukrayiny> (Accessed 25 Feb 2026).
2. Sorokina, N. and Filatov, V. (2025), "Digitalization of public administration in Ukraine: theoretical aspect", *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 1, pp. 77—81. DOI: <https://doi.org/10.15421/152509>.
3. Zaitsev, M. le., Demchenko, R. V. and Volodchenkov, O. P. (2025), "Digitalization of public administration in conditions of martial law and post-war recovery", *Visnyk PDAU (Publichne upravlinnia ta administruvannia)*, vol. 3, pp. 44—48. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.3.6>.
4. Akther, S. and Evans, J. (2024), "Emerging attributes of adaptive governance in the global south", *Frontiers in Environmental Science*, vol. 12, pp. 137—157. DOI: <https://doi.org/10.3389/fenvs.2024.1372157>
5. Yevsieiev, V., Rovynska, K., Koshovyi, B., Myrna, O. and Syniavska, O. (2024), "Peculiarities of regional development under martial law: State and administrative aspects", *Amazonia Investiga*, vol. 13 (75), pp. 274—284.
6. Kruhlov, V. (2024), "Models of effective public administration under martial law", *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, vol. 10, pp. 64—73. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-64-73>.
7. Brynzei, N. (2025), "Digital transformation of public administration: new challenges for the communicative competence of public servants", available at: [https://nung.edu.ua/sites/default/files/2025-06/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA\\_%D1%82%D0%B5%D0%B7\\_%D0%86%D0%A4%D0%9D%D0%A2%D0%A3%D0%9D%D0%93\\_%D0%A2.2\\_2025\\_0.-pdf#page=36](https://nung.edu.ua/sites/default/files/2025-06/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D1%82%D0%B5%D0%B7_%D0%86%D0%A4%D0%9D%D0%A2%D0%A3%D0%9D%D0%93_%D0%A2.2_2025_0.-pdf#page=36) (Accessed 25 Feb 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 10. 03.26

Процеженовано / Revised: 14. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26