

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№ 11 червень 2025

Головний редактор:

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

Заступники головного редактора:

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

Відповідальні секретарі:

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

Члени редакційної колегії:

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

ІНВЕСТИЦІЇ:

ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 11 червень 2025 р.

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

Журнал включено до переліку наукових фахових
видань України з питань

ЕКОНОМІКИ ТА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

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

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

ІНДЕКСАЦІЯ ВИДАННЯ В НАУКОМЕТРИЧНИХ БАЗАХ:

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

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

Передплатний індекс: 23892

Адреса редакції:

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Поштова адреса:

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

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

E-mail: economy_2008@ukr.net
www.nauka.com.ua
www.investplan.com.ua

Засновники:

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

Передрукування дозволяється лише за згодою
редакції.

Відповідальність за добір і викладення фактів несуть
автори. Редакція не завжди поділяє позицію авторів
публікацій.

За зміст та достовірність реклами несе
відповідальність рекламодавець.

Рекомендовано до друку Вченою Радою 05.06.25 р.
Підписано до друку 05.06.25 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 49.3.

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 0506/2.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД, 2025

РОЗМІЩЕННЯ СТАТТІ

1. Вимоги щодо змісту наукової статті.

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

2. Вимоги щодо оформлення наукової статті.

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

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

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

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

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

3. Технічні вимоги до статті.

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

4. Матеріали, які потрібно подати до редакції.

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

Матеріали надсилати на електронну адресу economy_2008@ukr.net

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

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 11 червень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Головчук Ю. О., Карачина Н. П., Ночвіна О. А.

Роль маркетингового консалтингу в системі бізнес-консалтингових послуг 7

Пишик Б. І., Болгар Т. М.

Податкові ризики в діяльності суб'єктів господарювання: особливості прояву та управління ними в умовах воєнного стану 14

Токар В. В., Коваль І. В.

Обізнаність щодо гендерної рівності серед студентів університетів ЄС та України 26

Федірець О. В., Карпенко О. О., Цюпа А. Р., Бондарчук С. В.

Інноваційні підходи до впровадження соціально-відповідального маркетингу в промислових стартапах 32

Шевченко Б. О., Непокупна Т. А., Яковенко А. І., Шаравара Р. І.

Роль місцевих фінансів у забезпеченні інноваційного розвитку підприємств у контексті національної економіки 39

Шевчук А. А., Іванюта П. В.

Імпортні операції як основа зовнішньоекономічної діяльності підприємства 46

Котвицька Н. М., Рихлик О. А., Величко О. О.

Фінансові механізми управління інноваційним розвитком підприємств у кризових умовах 51

Паска І. М., Сатир А. М., Батажок С. Г., Нікітченко С. О., Яковичин Я. В.

Сільське підприємництво як фундамент продовольчого забезпечення населення України: стратегічний імператив в умовах глобальних викликів 56

Халатур С. М., Сіренко Н. М., Мікуляк К. А.

Цифрові технології організації обліку в банках 63

Демчишак Н. Б., Шевчук Р. С., Онофрійчук А. О.

Фінансовий потенціал розвитку підприємств інформаційно-комунікаційної сфери в умовах воєнного стану та вартісно-орієнтованого управління 67

Парасій-Вергуненко І. М., Чорна К. В.

Роль фінансового аналізу у підвищенні ефективності діяльності транспортного підприємства 74

Свиноус І. В., Штимак І. В., Шипіліна О. А.

Теоретичні засади функціонування агропродовольчих ланцюгів в контексті продовольчого забезпечення населення країни 80

Скопенко Н. С., Северина І. В., Голобородько В. П., Обдій О. В.

Розвиток і стійкість підприємств в умовах економічної нестабільності 86

Білоткач І. А.

Корпоративна соціальна відповідальність органічного агробізнесу як чинник його конкурентоспроможності в умовах воєнного стану 95

Ємець О. І., Шпак А. Д., Курій Д. В.

Штучний інтелект у системі економічної безпеки підприємства: нові можливості управління ризиками 102

Лиса С. С., Кулік А. В., Самойленко А. А.

Впровадження інноваційних методів просування продукції у сфері електронної комерції 108

Островський І. А., Стадник Г. В.

Управління ризиками в системі фінансового стратегування ТНК: особливості та суперечності 114

Санченко Г. О.

Шляхи підвищення ефективності управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств 120

Цвях О. М.

Формування компенсаційного механізму екологічного реінжинірингу порушених земель в умовах воєнного часу: інвестиційні аспекти 126

Шевченко-Перефьолкіна Р. І.

Маркетингові стратегії морських логістичних компаній в умовах глобальної конкуренції: економічна ефективність та управлінський аспект 132

Філяр С. В., Гнатюк О. П., Польова А. В.

Удосконалення організації банківського нагляду в контексті державного регулювання 139

Адамик В. В., Панчишин І. М.

Оцінювання та подолання освітньої нерівності: методологічні підходи, критерії та інструменти в контексті цілей сталого розвитку 145

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 11 червень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Калита Т. А., Ясенецький В. С.

Фінансова самостійність територіальних громад України: роль податкових інструментів в умовах економічних та воєнних викликів 152

Колінко Н. О., Лакіза В. В., Клим Р. В., Шевчук І. І.

Конвергенція з ЄС як драйвер інноваційного оновлення української промисловості 157

Крачок А. І., Мельник В. М., Побережець В. В.

Впровадження передових цифрових технологій у комунікаційну діяльність аграрних підприємств: виклики та перспективи 165

Стаднік В. Г., Задорожний А. Ю.

Забезпечення ефективності транспортно-експедиційних послуг на основі функціонування логістичних центрів 171

Головачко В. М., Козар Я. В., Берец М. М.

Сучасні реалії цифровізації бухгалтерського обліку та аудиту: методика та програмне забезпечення 177

Савченко С. М., Шелест М. С.

Шляхи розвитку міжнародних банківських груп в умовах кризових ситуацій 183

Стеценко Т. В., Бакланова А. О.

Аналіз індикаторів бюджетної безпеки України: шляхи до підвищення ефективності управління державними фінансами 190

Бур'ян О. О.

Організаційно-економічні умови управління маркетингом у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства 196

Залеський О. В.

Інноваційні рішення для підвищення стійкості та конкурентоспроможності залізничного транспорту України 202

Здольник В. В.

Активізація інноваційної діяльності промислових підприємств 209

Клименко А. Т.

Системне управління організаційними конфліктами в логістичних ланцюгах підприємства-дистриб'ютора 213

Мікулов С. В.

Проблемні аспекти інвестування приватними особами в умовах воєнного стану в Україні 221

Ніколенко Г. Б., Панчук М. О., Сторожук В. Г.

Роль людського капіталу в стратегії розвитку конкурентоздатних територіальних громад 230

Стрельбицький М. Ю.

Організаційно-правові засади та класифікація пасажирських перевезень працівників як об'єкта бухгалтерського обліку 238

Державне управління

Музика Ю. Д., Залізнюк В. П.

Механізми управління процесами відновлення деокупованих міських територій у системі державного регулювання 245

Березинський А. В.

Інтегративний потенціал політичної культури у системі політичних відносин в період трансформації суспільства 251

Весоловська М. К.

Інтеграція штучного інтелекту та емоційного інтелекту в контексті адаптивного лідерства: агільний підхід до управління змінами 256

Козаченко Т. П.

Екологічний тригер як фактор зміни політичного порядку: теоретичні та емпіричні аспекти 264

Дідик А. М.

Фактори впливу на ефективність державного управління інвестиційним процесом 270

Могиляк С. Р.

Зміна управлінських парадигм в публічному секторі: від кадрів до людського потенціалу 274

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 11 / 2025

CONTENTS:

Economy

Holovchuk Y., Karachyna N., Nochvina O.

ROLE OF MARKETING CONSULTING IN THE SYSTEM OF BUSINESS CONSULTING SERVICES 7

Pshyk B., Bolgar T.

TAX RISKS IN THE ACTIVITIES OF BUSINESS ENTITIES: FEATURES OF THEIR MANIFESTATION
AND MANAGEMENT IN CONDITIONS OF MARTIAL STATE 14

Tokar V., Koval I.

GENDER EQUALITY AWARENESS AMONG STUDENTS OF EU AND UKRAINIAN UNIVERSITIES 26

Fedirets O., Karpenko O., Tsiupa A., Bondarchuk S.

INNOVATIVE APPROACHES TO IMPLEMENTING SOCIALLY RESPONSIBLE MARKETING IN INDUSTRIAL STARTUPS 32

Shevchenko B., Nepokupna T., Yakovenko L., Sharavara R.

THE ROLE OF LOCAL FINANCE IN ENSURING THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES
IN THE CONTEXT OF THE NATIONAL ECONOMY 39

Shevchuk A., Ivaniuta P.

IMPORT OPERATIONS AS THE BASIS OF THE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF AN ENTERPRISE 46

Kotvytska N., Ryhlyk O., Velichko O.

FINANCIAL MECHANISMS FOR MANAGING THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES
UNDER CRISIS CONDITIONS 51

Paska I., Satyr L., Batazhok S., Nikitchenko S., Yakovyshyn Y.

RURAL ENTREPRENEURSHIP AS THE FOUNDATION OF FOOD SUPPLY FOR THE POPULATION OF UKRAINE: A STRATEGIC
IMPERATIVE IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES 56

Khalatur S., Sirenko N., Mikuliak K.

DIGITAL TECHNOLOGIES FOR ORGANIZING ACCOUNTING IN BANKS BANK 63

Demchyshak N., Shevchuk R., Onofriichuk A.

FINANCIAL POTENTIAL FOR DEVELOPMENT OF INFORMATION AND COMMUNICATION ENTERPRISES
IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW AND VALUE-ORIENTED MANAGEMENT 67

Parasii-Verhunenko I., Chorna K.

THE ROLE OF FINANCIAL ANALYSIS IN IMPROVING THE EFFICIENCY OF A TRANSPORT ENTERPRISE 74

Svynous I., Shtymak I., Shypylyna O.

THEORETICAL FOUNDATIONS OF AGRI-FOOD CHAINS FUNCTIONING IN THE CONTEXT OF FOOD SUPPLY
OF THE COUNTRY'S POPULATION 80

Skopenko N., Severyna I., Holoborodko V., Ovdii O.

DEVELOPMENT AND RESILIENCE OF ENTERPRISES DURING ECONOMIC INSTABILITY 86

Bilotkach I.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF ORGANIC AGRIBUSINESS AS A FACTOR
OF ITS COMPETITIVENESS UNDER MARTIAL LAW 95

Yemets O., Shpak A., Kurii D.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY SYSTEM: NEW OPPORTUNITIES
FOR RISK MANAGEMENT 102

Lysa S., Kulik A., Samoilenko A.

IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE METHODS OF PRODUCT PROMOTION IN THE FIELD OF E-COMMERCE 108

Ostrovskiy I., Stadnyk G.

RISK MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF TNC FINANCIAL STRATEGY: FEATURES AND CONTRADICTIONS 114

Sanchenko G.

WAYS TO INCREASE MANAGEMENT EFFICIENCY AND ENSURING STABILITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES 120

Tsuyakh O.

FORMATION OF A COMPENSATION MECHANISM FOR ECOLOGICAL REENGINEERING OF DISTURBED
LANDS IN WARTIME: INVESTMENT ASPECTS 126

Shevchenko-Perepolkina R.

MARKETING STRATEGIES OF MARITIME LOGISTICS COMPANIES IN THE CONTEXT OF GLOBAL COMPETITION:
ECONOMIC EFFICIENCY AND MANAGERIAL ASPECT 132

Fimyar S., Hnatiuk O., Polyova A.

IMPROVING THE ORGANIZATION OF BANKING SUPERVISION IN THE CONTEXT OF STATE REGULATION 139

Adamyk V., Panchyshyn I.

ASSESSING AND OVERCOMING EDUCATIONAL INEQUALITY: METHODOLOGICAL APPROACHES, CRITERIA
AND TOOLS IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS 145

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 11 / 2025

CONTENTS:

Economy

Kalita T., Yasenetsky V.

FINANCIAL INDEPENDENCE OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE: THE ROLE OF TAX INSTRUMENTS
IN THE FACE OF ECONOMIC AND MILITARY CHALLENGES АХОТАЦІЯ 152

Kolinko N., Lakiza V., Klym R., Shevchuk I.

EU CONVERGENCE AS A DRIVER OF INNOVATION-DRIVEN MODERNIZATION OF UKRAINIAN INDUSTRY 157

Krachok L., Melnyk V., Poberezhets V.

IMPLEMENTATION OF ADVANCED DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE COMMUNICATION ACTIVITIES
OF AGRICULTURAL ENTERPRISES: CHALLENGES AND PROSPECTS 165

Stadnik V., Zadorozhnyi L.

ENSURING THE EFFICIENCY OF TRANSPORT AND FORWARDING SERVICES BASED ON THE OPERATION
OF LOGISTICS CENTERS 171

Holovachko V., Kozar Y., Berets M.

CURRENT REALITIES OF ACCOUNTING AND AUDIT DIGITALIZATION: METHODOLOGY AND SOFTWARE 177

Savchenko S., Shelest M.

DEVELOPMENT PATHWAYS OF INTERNATIONAL BANKING GROUPS UNDER CRISIS CONDITIONS 183

Stetsenko T., Baklanova A.

ANALYSIS OF INDICATORS OF BUDGET SECURITY OF UKRAINE: WAYS TO IMPROVE THE EFFICIENCY
OF PUBLIC FINANCE MANAGEMENT 190

Buryan O.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC CONDITIONS OF MARKETING MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT
OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF AN ENTERPRISE 196

Zaleskyi O.

INNOVATIVE SOLUTIONS TO ENHANCE THE RESILIENCE AND COMPETITIVENESS
OF UKRAINE'S RAILWAY TRANSPORT 202

Zdolnik V.

ACTIVATION OF INNOVATIVE ACTIVITIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES 209

Klymenko A.

SYSTEMIC MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CONFLICTS IN THE LOGISTICS CHAINS
OF A DISTRIBUTION ENTERPRISE 213

Mikulov S.

PROBLEMATIC ASPECTS OF PRIVATE INDIVIDUALS' INVESTMENT UNDER MARTIAL LAW IN UKRAINE 221

Nikolenko G., Panchuk M., Storozhuk V.

THE ROLE OF HUMAN CAPITAL IN THE DEVELOPMENT STRATEGY OF THE COMPETITIVE
TERRITORIAL COMMUNITIES 230

Strelbitskyi M.

ORGANIZATIONAL AND LEGAL PRINCIPLES AND CLASSIFICATION OF PASSENGER TRANSPORTATION
OF EMPLOYEES AS AN OBJECT OF ACCOUNTING 238

Public administration

Muzyka Y., Zalizniuk V.

GOVERNANCE MECHANISMS FOR THE RECOVERY OF DE-OCCUPIED URBAN TERRITORIES WITHIN
THE SYSTEM OF STATE REGULATION 245

Berezynskyi L.

INTEGRATIVE POTENTIAL OF POLITICAL CULTURE IN THE SYSTEM OF POLITICAL RELATIONS DURING
THE PERIOD OF SOCIETY TRANSFORMATION 251

Vesolovska M.

INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE CONTEXT OF ADAPTIVE
LEADERSHIP: AN AGILE APPROACH TO CHANGE MANAGEMENT 256

Kozachenko T.

ECOLOGICAL TRIGGER AS A FACTOR IN CHANGING THE POLITICAL ORDER: THEORETICAL AND EMPIRICAL
ASPECTS 264

Didyk A.

FACTORS INFLUENCE ON THE EFFICIENCY OF STATE MANAGEMENT OF THE INVESTMENT
PROCESS 270

Mogyliak S.

CHANGE OF MANAGERIAL PARADIGMS IN THE PUBLIC SECTOR: FROM CADRES TO HUMAN
POTENTIAL 274

УДК 58.8:005.961

Ю. О. Головчук,
 д. е. н., завідувач кафедри менеджменту та маркетингу,
 Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4516-109X>
 Н. П. Карачина,
 д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та економіки,
 Вінницький національний технічний університет
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8316-2835>
 О. А. Ночвіна,
 д. мед. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
 Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0332-7610>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.7

РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОГО КОНСАЛТИНГУ В СИСТЕМІ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

Y. Holovchuk,
 Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Management and Marketing,
 National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya
 N. Karachyna,
 Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management,
 Marketing and Economics, Vinnytsia National Technical University
 O. Nochvina,
 Doctor of Medical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management
 and Marketing, National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

ROLE OF MARKETING CONSULTING IN THE SYSTEM OF BUSINESS CONSULTING SERVICES

У статті розкрито сутність та зміст маркетингового консалтингу як окремого виду професійної діяльності, що відіграє важливу роль у забезпеченні стратегічного розвитку підприємств в умовах конкурентного ринкового середовища. Авторами визначено поняття "маркетинговий консалтинг", охарактеризовано його ключові напрями: аналіз ринку, позиціонування бренду, розробка маркетингових стратегій, управління комунікаціями, впровадження digital-інструментів, CRM-систем та механізмів формування лояльності клієнтів. Особливу увагу приділено відмінностям маркетингового консалтингу від загальнобізнес-консалтингу. Обґрунтовано актуальність застосування консалтингових послуг у сфері охорони здоров'я, де зростає потреба в професійному маркетинговому супроводі для підвищення ефективності діяльності медичних закладів. У статті також окреслено перспективи подальших наукових досліджень у напрямі вдосконалення інструментарію маркетингового консалтингу з урахуванням галузевої специфіки та цифрових трансформацій.

This article is devoted to the theoretical and practical aspects of marketing consulting as a separate and increasingly important type of professional activity that is gaining special relevance under conditions of dynamic market development and high competition. The purpose of the article is to define the concept of marketing consulting, explore its functional features, and analyze the main directions and tools used in the consulting process. The study outlines the key differences between marketing consulting and general business consulting, emphasizing the specific focus of marketing consulting on customer interaction, brand positioning, communication strategies, market segmentation, and the implementation of effective promotion channels.

Particular attention is paid to the role of marketing consulting in the healthcare sector, where medical institutions increasingly need external expert support for developing and implementing successful marketing strategies. In the article, the main functions of marketing consultants are identified, including market analysis, formulation of pricing policies, digital communications, integration of CRM systems, and development of loyalty programs. It is noted that marketing consulting allows organizations, especially in the field of healthcare, to adapt more quickly to changes in demand, enhance competitiveness, and improve relationships with target audiences.

The relevance of digital transformation processes and the growing importance of data-driven decision-making are highlighted as factors that increase the demand for marketing consulting services. Based on the research results, it is concluded that marketing consulting is an effective mechanism for achieving sustainable development and building long-term value for enterprises. The prospects for further scientific exploration lie in developing criteria for evaluating the effectiveness of marketing consulting interventions, taking into account the industry-specific characteristics and the growing influence of digital technologies on consumer behavior. Further attention should also be paid to the integration of artificial intelligence, personalization tools, and marketing automation in consulting practices, which may significantly expand the capabilities and efficiency of modern marketing consultancy services.

Ключові слова: маркетинговий консалтинг, бізнес-консалтинг, маркетинг у сфері охорони здоров'я, позиціонування бренду, цифровий маркетинг, лояльність клієнтів, маркетингова стратегія, конкурентне середовище, консалтингові послуги.

Key words: marketing consulting, business consulting, healthcare marketing, brand positioning, digital marketing, customer loyalty, marketing strategy, competitive environment, consulting services.

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

У сучасних умовах жорсткої ринкової конкуренції, динамічних змін споживчих потреб і стрімкого розвитку цифрових технологій підприємства, зокрема й медичні заклади, стикаються з необхідністю постійного вдосконалення своїх маркетингових підходів. Однак у багатьох випадках внутрішніх ресурсів та компетенцій недостатньо для ефективного реагування на ці виклики. Тому особливої актуальності набуває маркетинговий консалтинг як інструмент професійної підтримки бізнесу в ухваленні стратегічних рішень.

Проблема полягає у відсутності системного підходу до використання консалтингових послуг у сфері маркетингу, що ускладнює процес адаптації підприємств до умов цифрової економіки та підвищення їх конкурентоспроможності. Це стосується як малого і середнього бізнесу, так і закладів охорони здоров'я, які повинні враховувати не лише комерційні інтереси, а й соціальну відповідальність та специфіку взаємодії з пацієнтами. З наукової точки зору, необхідним є поглиблене вивчення сутності, функцій, напрямів і інструментів маркетингового консалтингу, з урахуванням специфіки галузей, зокрема охорони здоров'я. З практичного боку — актуальним залишається розроблення ефективних моделей взаємодії підприємств з консультантами, оцінки результативності консалтингових втручань, а також впровадження рекомендацій у реальну господарську діяльність.

Таким чином, дослідження ролі маркетингового консалтингу як чинника стратегічного розвитку підприємств і закладів охорони здоров'я є надзвичайно важливим як з теоретичної, так і з прикладної точки зору. Його результати сприятимуть формуванню нових підходів до управління маркетинговими процесами, посиленню клієнтоорієнтованості бізнесу та зміцненню ринкових позицій у складному конкурентному середовищі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ

Згідно з дослідженням Gabbianelli та Pencarelli, результати свідчать про те, що половина опитаних консалтингових компаній здійснювали маркетингову та комуні-

каційну діяльність, переважно через вебсайти та соціальні мережі. Інша частина респондентів брала участь у професійних заходах як спікери на конференціях, що також виступає елементом побудови бренду. Дослідження також показало, що консалтингові фірми зосереджуються на збереженні вже наявних клієнтських відносин, однак рідко інвестують ресурси в проведення маркетингових досліджень з метою залучення нових клієнтів чи вивчення потенційних ринкових ніш [3, с. 280—308].

У статті Н. Євтушенко та А. Федорченка проаналізовано формування конкурентних переваг на українському ринку консалтингових послуг у 2010—2021 рр. Автори вказують на інституційну незрілість ринку, нестабільний попит та вплив зовнішніх чинників, зокрема пандемії й воєнного стану. Визначено, що головною конкурентною перевагою компаній є компетентність консультантів. Розроблено рекомендації щодо посилення ринкових позицій через розвиток маркетингової системи та впровадження стандартів консалтингових послуг [5, с. 501—511].

У дослідженні Klochan V., Piliaiev I., Sydorenko T., Khomutenko V., Solomko A. та Tkachuk A. розглянуто ключові напрямки використання цифрових платформ як інструменту трансформації стратегічного консалтингу в системі державного управління. Обґрунтовано доцільність застосування результатів консалтингової діяльності під час реалізації стратегічних завдань органами виконавчої влади на всіх рівнях управління. Проаналізовано способи та методи організації консалтингових процесів з використанням цифрових платформ для інформаційно-аналітичного супроводу управлінських технологій та реформування державної служби. На основі отриманих результатів запропоновано модель впровадження консалтингових послуг у систему публічного управління [7, с. 42—61].

У статті Mohan S. K. зазначається, що управлінський консалтинг є однією з найстаріших і найбільш установлених професійних послуг у світі. Консультанти накопичили глибоку предметну експертизу та компетентність у різноманітних сферах, зокрема: загальне та стратегічне управління, фінансовий менеджмент, управління маркетингом і дистрибуцією, електронний бізнес, операційний менеджмент, управління людськими ресурсами,

управління ефективністю підприємства, трансформація бізнесу, управління якістю та інформаційні технології [12, с. 9—24].

Проте, попри велику кількість наукових робіт, ще недостатньо комплексних досліджень, присвячених практичному застосуванню маркетингового консалтингу в галузі охорони здоров'я, зокрема в умовах цифрової трансформації. Актуальними залишаються питання адаптації консалтингових інструментів до специфіки закладів охорони здоров'я, розробки ефективних стратегій позиціонування медичних послуг та підвищення рівня довіри пацієнтів через сучасні маркетингові канали. Це зумовлює потребу в подальших наукових розвідках, спрямованих на удосконалення підходів до маркетингового консалтингу в системі охорони здоров'я України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження сутності та змісту маркетингового консалтингу як окремого виду професійної діяльності, визначення його ключових функцій, інструментів і напрямів, а також обґрунтування його ролі у формуванні ефективних маркетингових стратегій підприємств, зокрема у сфері охорони здоров'я.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Маркетинговий консалтинг виступає потужним інструментом оптимізації ринкової діяльності підприємств. Залучення фахових консультантів дозволяє глибше проаналізувати ринкову ситуацію, виявити слабкі місця в маркетинговій стратегії та розробити ефективні рішення для їх усунення. Консалтингові послуги охоплюють широкий спектр питань — від позиціонування бренду та побудови системи комунікацій до цифрового маркетингу та роботи з клієнтською базою. За рахунок зовнішнього незалежного погляду консультанти допомагають підприємствам уникати типових помилок, запобігати втратам ресурсів та формувати реалістичні, практико-орієнтовані маркетингові стратегії. Таким чином, маркетинговий консалтинг сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, посиленню конкурентних переваг та довгостроковому успіху на ринку [1, с. 629—651; 2].

Маркетинговий консалтинг — це спеціалізований вид професійної діяльності, орієнтований на надання кваліфікованої допомоги підприємствам, установам та організаціям у сфері маркетингу. Основна його функція полягає у формуванні, аналізі та вдосконаленні маркетингових стратегій, що дозволяє ефективно функціонувати в умовах динамічного ринку. Завдяки консультативній підтримці підприємства отримують змогу адаптуватися до нових ринкових умов, підвищити результативність рекламних кампаній і збільшити рівень задоволеності споживачів.

У практичному вимірі маркетинговий консалтинг охоплює такі напрями, як брендинг і позиціонування, розробка стратегії просування, ціноутворення, організація маркетингових досліджень, управління клієнтським досвідом, цифровий маркетинг, SEO та SMM. Консультанти допомагають налаштувати ефективну систему взаємодії з ринком, оптимізувати витрати на просування, забезпечити стабільний приплив нових клієнтів і підвищити лояльність постійних.

Маркетинговий консалтинг також відіграє ключову роль у трансформаційних процесах підприємства. Наприклад, при виході на нові ринки або виведенні нового товару на ринок, саме консультанти забезпечують стратегічну підтримку, зменшуючи ризики невдалого запуску. Вони сприяють інтеграції сучасних цифрових рішень, автоматизації маркетингових процесів, використанню інструментів аналітики для прийняття оперативних і довгострокових рішень.

Маркетинговий консалтинг є важливим елементом системного управління маркетингом на підприємстві. Його застосування дозволяє не лише підвищити ефективність поточних маркетингових заходів, а й створити умови для стійкого стратегічного розвитку, орієнтованого на довготривалу конкурентоспроможність і ринковий успіх.

Маркетинговий консалтинг є важливою, але водночас вузькоспеціалізованою складовою загального бізнес-консалтингу. Хоча обидва напрямки мають на меті підвищення ефективності діяльності підприємства, їх функціональне наповнення, об'єкти впливу та завдання суттєво різняться. Якщо бізнес-консалтинг охоплює стратегічне управління, фінанси, правове регулювання, організаційні процеси та HR-сферу, то маркетинговий консалтинг концентрується виключно на питаннях, пов'язаних із ринковою поведінкою підприємства.

Основною відмінністю між цими видами консалтингу є їх аналітична площина та сфера впливу. Бізнес-консультанти, як правило, аналізують бізнес-модель у цілому, структуру управління, грошові потоки, фінансові ризики, ефективність операційної діяльності. Їхня діяльність має широку управлінську рамку, яка охоплює всі рівні функціонування підприємства.

Натомість маркетингові консультанти працюють у значно вужчому сегменті — ринкової стратегії підприємства. Їх головна увага зосереджена на позиціонуванні бренду, вивченні потреб і поведінки споживачів, аналізі конкурентного середовища, розробці та вдосконаленні маркетингових інструментів — таких як реклама, PR, діджитал-маркетинг, програми лояльності тощо.

Крім того, маркетинговий консалтинг орієнтований на створення цінності для кінцевого споживача та зміцнення стосунків із ним. Консультанти цього напрямку визначають ефективні канали комунікації, формують бренд-стратегію, оцінюють ринкову привабливість продуктів, допомагають оптимізувати структуру асортименту й підходи до ціноутворення. Таким чином, вони безпосередньо впливають на попит, впізнаваність бренду та ринкову частку.

Ще однією суттєвою відмінністю є специфіка використовуваних інструментів. У бізнес-консалтингу переважають методи фінансового аналізу, моделювання бізнес-процесів, ризик-менеджменту, організаційного дизайну. У маркетинговому консалтингу, натомість, використовуються інструменти маркетингових досліджень, сегментації, аналізу конкурентів, Customer Journey Map, SWOT-і PEST-аналізи у ринковому контексті.

У 2023 році ринок маркетингових досліджень в Україні продемонстрував суттєве зростання, досягнувши обсягу 1,205 мільярда гривень, що еквівалентно 31,71 мільйона доларів США. У порівнянні з 2022 роком це зростання становить 67,3% у гривневому та 42,19% у доларовому вимірі, що свідчить про зростан-

ня попиту на аналітичні послуги серед бізнесу, міжнародних структур та громадських організацій. Основну частину замовлень (45%) забезпечують міжнародні корпорації, які активно використовують результати маркетингових досліджень для адаптації своїх стратегій до умов українського ринку.

Найбільш динамічне зростання у структурі клієнтів ринку маркетингових досліджень спостерігається в таких галузях, як міжнародні фонди та донори — їхня частка зросла з 2,7% у 2018 році до 14,7% у 2023 році. Відчутне зростання зафіксовано також у секторі роздрібної торгівлі (з 1% до 5,6%), серед неурядових організацій (з 1% до 2,5%) та дослідницьких установ, які раніше були відсутні в структурі замовників, але у 2023 році вже займають 5% ринку. Така динаміка свідчить про поступову зміну підходів до прийняття управлінських рішень і більшу залежність від даних у різних секторах економіки та громадського життя.

Основною метою маркетингового консалтингу є розробка та впровадження ефективних маркетингових стратегій, які дозволяють підприємствам не лише зберегти свої позиції на ринку, а й активно розвиватися, залучаючи нових клієнтів і зміцнюючи взаємодію з наявними. У сучасному конкурентному середовищі саме стратегічно обґрунтований підхід до маркетингу є визначальним чинником довгострокового успіху бізнесу. Завдяки консалтинговим послугам компанії отримують доступ до знань, методик та інструментів, які дозволяють ухвалювати зважені рішення у сфері маркетингу.

На етапі розробки стратегії консультанти проводять комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Це охоплює дослідження цільової аудиторії, конкурентного середовища, тенденцій ринку, особливостей споживчої поведінки, сильних і слабких сторін компанії. Такий підхід дозволяє сформувати реалістичну і водночас амбітну маркетингову стратегію, яка враховує ринкові ризики та можливості для зростання.

Важливою складовою роботи консультанта є сегментування ринку та чітке позиціонування продукту або послуги. Правильно визначена цільова аудиторія та сформоване унікальне торговельне повідомлення (USP) дозволяють значно підвищити ефективність маркетингових кампаній і зменшити витрати на просування. Консультанти допомагають компаніям фокусуватися на тих напрямках, які приносять найбільшу цінність.

Впровадження розробленої стратегії часто потребує змін у внутрішніх бізнес-процесах, комунікаційній політиці та інструментах маркетингу. Консультанти супроводжують клієнта не лише на етапі формування рішень, але й у процесі їх реалізації, навчаючи персонал, впроваджуючи CRM-системи, запускаючи рекламні кампанії або допомагаючи перебудувати канали дистрибуції. Така практична підтримка суттєво підвищує шанси на успішне досягнення поставлених цілей.

Ключовим показником ефективності маркетингового консалтингу є досягнення конкретних, вимірюваних результатів: збільшення частки ринку, зростання обсягів продажів, підвищення впізнаваності бренду, зміцнення лояльності клієнтів. Для цього консультанти зазвичай розробляють систему KPI (ключових показників ефективності) та інструменти моніторингу, які дозволяють постійно оцінювати успішність реалізації стратегії.

Маркетинговий консалтинг виконує не лише дорадчу функцію, а є важливою складовою управління розвитком підприємства. Його головна мета — забезпечити формування дієвої, адаптивної та економічно виправданої маркетингової стратегії, яка дозволить підприємству успішно функціонувати в умовах динамічного ринку, змінюваних споживчих запитів та високої конкуренції. Розглянемо основні напрями маркетингового консалтингу.

1. Аналіз ринку та конкурентного середовища є одним із ключових напрямів маркетингового консалтингу, що лежить в основі ефективної маркетингової стратегії будь-якого підприємства. Його основною метою є виявлення ринкових можливостей і загроз, а також глибоке розуміння позиціонування компанії у відношенні до конкурентів.

Консалтингові фахівці здійснюють комплексне дослідження ринку, яке включає аналіз поточних тенденцій, сегментацію цільової аудиторії, вивчення споживчої поведінки, рівня попиту, сезонності, бар'єрів входу, регуляторного середовища. Особливу увагу приділяють оцінці обсягів ринку, темпам його зростання, рівню насиченості та прогнозам розвитку у коротко- та довгостроковій перспективі.

У межах конкурентного аналізу консультанти ідентифікують основних гравців ринку, визначають їхні сильні та слабкі сторони, стратегії просування, політику ціноутворення, якість продуктів або послуг. Застосовуються інструменти конкурентного профілювання, такі як матриця конкурентоспроможності, карти позиціонування, модель Портера (п'ять сил конкуренції), бенчмаркінг тощо.

Результати такого аналізу дозволяють замовнику консалтингових послуг чітко усвідомити власне становище на ринку, знайти незайняті або слабо розвинуті ніші, сформувати конкурентні переваги та уникнути стратегічних помилок. На основі зібраної інформації консультанти розробляють рекомендації щодо адаптації маркетингових інструментів до реальної ринкової ситуації.

Аналіз ринку та конкурентного середовища в межах маркетингового консалтингу є аналітичним фундаментом, без якого неможливе ефективне планування маркетингових кампаній, розробка продуктових лінійок або вихід на нові ринки. Саме завдяки цьому напряму підприємства здатні діяти на випередження, оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та досягати стійкої конкурентоспроможності.

2. Позиціонування бренду — це стратегічний процес створення унікального образу компанії або продукту в свідомості споживача. Воно визначає впізнаваність, лояльність клієнтів та конкурентоспроможність бренду. Консультанти з маркетингу допомагають сформулювати ключове повідомлення, яке відображає цінності, переваги та відмінності бренду.

Процес починається з аналізу цільової аудиторії та визначення перспективних ринкових сегментів з унікальними пропозиціями. Потім досліджується конкурентне середовище, щоб знайти незаповнені ніші і уникнути прямої конкуренції.

На основі цього розробляється позиціонувальна стратегія, що включає ціннісну пропозицію, стиль комунікації, візуальну ідентичність та обіцянки бренду. Важливо, щоб позиціонування відповідало внутрішній культурі компанії — наприклад, "преміальний" бренд має

підтримувати це якістю сервісу та дизайном. У результаті бренд отримує чітке місце в уяві споживачів, посилюється емоційний зв'язок, зростає впізнаваність і лояльність, що забезпечує стабільний розвиток і конкурентні переваги.

У сфері медичних послуг позиціонування бренду має надзвичайно важливе значення, оскільки йдеться про довіру, репутацію та емоційну безпеку пацієнта. Наприклад, приватна клініка, яка прагне позиціонувати себе як "преміальний медичний сервіс для всієї родини", повинна відповідно будувати свій бренд: комфортний інтер'єр, уважне ставлення персоналу, сучасне обладнання, зручні канали комунікації (онлайн-запис, телемедицина), професійні комунікації у соцмережах. У цьому разі консалтингові фахівці допомагають чітко сформувати обіцянку бренду, візуальний стиль (логотип, кольори, уніформа) та стандарти взаємодії з пацієнтами.

3. Розробка маркетингових стратегій є ключовим напрямом діяльності маркетингового консалтингу, що передбачає створення ефективних планів дій для досягнення цілей підприємства через управління просуванням, комунікаціями та ціноутворенням. Консалтингові фахівці допомагають підприємствам систематизувати маркетингову діяльність, оптимізувати бюджети й адаптувати інструменти маркетингу до змін ринкового середовища [4; 6, с. 217—219].

У сфері просування консультанти розробляють стратегії, які забезпечують максимальне охоплення цільової аудиторії. Це може включати медіапланування, запуск рекламних кампаній, впровадження діджитал-інструментів (таргетинг, SEO, контент-маркетинг), організацію участі в виставках, PR-активностей або BTL-кампаній. Особливу увагу приділяють мультиканальності — скоординованому використанню онлайн та офлайн засобів просування.

Ще одним важливим елементом є комунікаційна стратегія, яка включає побудову правильного тону та стилю спілкування з клієнтами, підготовку ключових меседжів, розробку сценаріїв взаємодії на різних етапах клієнтського шляху. Консультанти також розробляють SMM-стратегії, політики управління репутацією, ведення блогів та email-маркетингу. Це особливо важливо для закладів охорони здоров'я, де важливо формувати атмосферу довіри та професіоналізму в усіх комунікаціях.

У сфері ціноутворення маркетинговий консалтинг допомагає підприємству знайти оптимальний баланс між прибутковістю, доступністю для клієнта та позиціонуванням бренду. Консультанти проводять аналіз еластичності попиту, конкурентного ціноутворення, вартості продукту та сприйняття цінової пропозиції клієнтами. У медичній сфері, наприклад, ціноутворення має враховувати не лише ринкові ставки, а й імідж клініки, специфіку послуг (профілактика, лікування, реабілітація), соціальні особливості. Комплексна стратегія також передбачає визначення KPI — ключових показників ефективності — для кожного з напрямів: охоплення, конверсії, рівень утримання клієнтів, середній чек, відгуки. На основі цих метрик консультанти допомагають вчасно коригувати стратегії, зберігаючи їхню релевантність та ефективність в умовах конкуренції та змін у споживчій поведінці [8, с. 83—86; 9].

4. Консалтинг у сфері digital-маркетингу займає провідне місце серед сучасних послуг маркетингового консалтингу, адже цифрове середовище стало головною платформою взаємодії між підприємствами та споживачами. Консультанти з digital-маркетингу допомагають компаніям не лише "бути присутніми" в онлайні, а й розробити цілісну цифрову стратегію, що охоплює всі етапи клієнтського шляху — від першого контакту до післяпродажного супроводу.

У 2023 році ринок соціального медіа-маркетингу (SMM) в Україні продемонстрував динамічне зростання, досягнувши майже 500 мільйонів гривень, що на 30% більше порівняно з попереднім роком. Така позитивна тенденція зумовлена активізацією бізнесу в онлайн-середовищі, зростанням ролі соціальних мереж у комунікації з цільовою аудиторією, а також зміною споживчої поведінки. За прогнозами експертів, у 2025 році очікується подальше прискорення зростання цього ринку на рівні 60%, що вказує на стабільне збільшення інвестицій у цифровий маркетинг та таргетовану рекламу [10, с. 183—192; 11].

Окремий сегмент цифрового просування — інфлюенсер-маркетинг — також демонструє стійке зростання. У 2025 році його обсяг в Україні прогнозується на рівні 14,21 мільйона євро. Згідно з аналітичними оцінками, середньорічний темп зростання цього сегменту становитиме 12,67% до 2029 року. Це свідчить про підвищену довіру брендів до інфлюенсерів як ефективного каналу впливу на споживачів, а також про зростання ролі персоналізованих комунікацій у побудові брендової лояльності.

Станом на перше півріччя 2025 року, ринок медійної digital-реклами в Україні демонструє позитивну динаміку, зумовлену зростанням інтернет-проникнення та активним використанням соціальних медіа. На початку 2025 року в Україні налічувалося 31,5 мільйона користувачів інтернету, що становить 82,4% від загальної чисельності населення. Кількість користувачів соціальних мереж досягла 21,6 мільйона, або 56,4% населення.

Ці показники свідчать про значний потенціал для розвитку digital-реклами, особливо в сегментах соціальних медіа та мобільної реклами. Зокрема, зростає популярність програматик-реклами, яка дозволяє автоматизувати процес закупівлі рекламного інвентарю та забезпечує більш точне таргетування аудиторії. За прогнозами, витрати на програматик-рекламу можуть перевищити \$200 мільярдів до 2026 року, що свідчить про глобальну тенденцію до зростання цього сегмента.

В Україні конкретні цифри щодо обсягів ринку медійної digital-реклами за перше півріччя 2025 року наразі відсутні, загальні тенденції вказують на стабільне зростання інвестицій у цифрову рекламу. Це зумовлено як внутрішніми факторами, такими як адаптація бізнесу до цифрових каналів комунікації, так і зовнішніми — глобальними трендами в сфері digital-маркетингу. Очікується, що до кінця 2025 року ринок медійної digital-реклами в Україні продовжить зростати, зокрема завдяки впровадженню нових технологій, таких як штучний інтелект та доповнена реальність, які відкривають нові можливості для взаємодії з аудиторією та підвищення ефективності рекламних кампаній.

У медичній сфері digital-консалтинг особливо актуальний, оскільки пацієнти дедалі частіше обирають лікаря чи клініку на основі онлайн-вражень: сайт, соціальні мережі, відгуки, рейтинги, зручність запису. Фахівці консалтингу аналізують цифрові канали присутності закладів охорони здоров'я, його конкурентне позиціонування в інтернеті, SEO-видимість, наявність негативних відгуків або недопрацьованих цифрових контактів із пацієнтами.

Один із ключових елементів digital-консалтингу — розробка та оптимізація сайту. Консультанти допомагають зробити сайт не лише привабливим і зручним, але й ефективним інструментом комунікації та запису на послуги. Важливою особливістю є швидкість завантаження, мобільна адаптивність, дизайн, доступність інформації про лікарів, ціни, ліцензії та послуги.

Також важливу роль відіграє SMM-консалтинг — просування в соціальних мережах (Facebook, Instagram, TikTok, YouTube тощо). Консультанти розробляють єдине сприйняття бренду, контент-стратегію, налаштовують таргетовану рекламу, аналізують охоплення та залученість. Для закладів охорони здоров'я важливо не тільки інформувати, а й формувати довіру, підвищувати репутацію та показувати експертність лікарів через цінний контент (наприклад, роз'яснювальні відео або блоги).

Ще один напрям — аналітика та автоматизація digital-маркетингу. Консалтингові компанії налаштовують системи веб-аналітики (Google Analytics, Meta Pixel), CRM, електронну розсилку, чат-боти, сервіси нагадування про візити. У медичному бізнесі це допомагає зменшити відтік пацієнтів, підвищити частоту повторних звернень і покращити якість обслуговування.

Digital-маркетинг в Україні у 2024 році демонструє стійке зростання практично за всіма ключовими напрямками. Найбільший приріст показав ринок influencer marketing, обсяг якого досяг 714 мільйонів гривень, що на 75% більше порівняно з 2023 роком. Така динаміка пояснюється зростаючим попитом на персоналізований контент, збільшенням кількості локальних лідерів думок та зміщенням фокусу брендів на автентичність і довіру у взаємодії з аудиторією.

Сегмент соціального медіа-маркетингу також значно посилив свої позиції — його обсяг у 2024 році становив 824 мільйони гривень, що на 66% більше порівняно з попереднім роком. Водночас ринок SEO-послуг виріс на 61%, досягнувши 1 876 мільйонів гривень. Це свідчить про зростаючу конкуренцію у цифровому просторі та потребу компаній в оптимізації видимості своїх ресурсів у пошукових системах. Загалом, позитивна динаміка digital-маркетингу підтверджує його ключову роль у формуванні сучасних маркетингових стратегій.

Станом на 2024 рік ринок маркетингових сервісів в Україні демонструє поступове відновлення та зростання після значного спаду у 2022 році. Загальний обсяг ринку маркетингових сервісів у 2024 році склав 4 017 млн грн, що на 22% більше порівняно з 2023 роком. Прогноз на 2025 рік передбачає подальше зростання до 4 886 млн грн, тобто ще на 21%.

Прогнозується у 2025 році подальше зростання ринку маркетингових сервісів на 21%, до 4 886 млн грн. Основними драйверами зростання залишаються Trade marketing, Consumer marketing та Event marketing.

Ці дані свідчать про поступове відновлення та адаптацію ринку маркетингових послуг в Україні до нових умов, зокрема в умовах війни та економічної нестабільності. Особливо помітне зростання в сегментах digital-маркетингу, що вказує на зміну споживчих уподобань та зростання значущості онлайн-комунікацій.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтвердило актуальність та стратегічне значення маркетингового консалтингу як окремого виду професійної діяльності, що набуває особливого значення в умовах зростаючої конкуренції, динамічних змін ринку та цифрової трансформації бізнесу. Маркетинговий консалтинг дозволяє підприємствам, зокрема у сфері охорони здоров'я, ефективно формувати та впроваджувати стратегії, спрямовані на підвищення лояльності клієнтів, оптимізацію каналів комунікації, позиціонування бренду та збільшення ринкової частки.

Статистичні показники зростання сегментів digital-маркетингу, включаючи SEO, SMM та інфлюенсер-маркетинг, свідчать про стрімке зростання попиту на консалтингові послуги в цій галузі. У перспективі подальші наукові розвідки можуть бути зосереджені на розробці інноваційних моделей маркетингового консалтингу для закладів охорони здоров'я, впровадженні штучного інтелекту у процес консультування, аналізі результативності впроваджених стратегій, а також адаптації світового досвіду до умов українського ринку. Це відкриває широкі можливості для розвитку міждисциплінарних досліджень на перетині маркетингу, охорони здоров'я та цифрових технологій.

Література:

1. Fan W. et al. Should doctors open online consultation services? An empirical investigation of their impact on offline appointments. *Information Systems Research*. 2023. Т. 34. vol. 2. P. 629—651. DOI: <https://doi.org/10.1287/isre.2022.1145>
2. Головчук Ю. О., Галаченко О. О., Палагнюк Г. О., Трет'яков М. С. Стратегії менеджменту для впровадження цифрових технологій у сфері охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7>
3. Gabbianelli L., Pencarelli T. Exploring some marketing practices in management consulting firms: evidence from small service firms in Italy. *The TQM Journal*. 2024. Т. 36. vol. 9. p. 280—308. DOI: [10.1108/TQM-12-2019-0308](https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0308)
4. Головчук Ю. О., Вергелес К. М., Назарчук О. А., Ночвіна О. А., Мазур Г. М. Інновації в електронній охороні здоров'я як складова менеджменту в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.61>
5. Yevtushenko N., Fedorchenko A. Competitive advantages in the market of consulting services: marketing aspect. *Business: Theory and Practice*. 2023. Т. 24. vol. 2. P. 501—511. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.-2023.15291>
6. Головчук Ю. О., Прохорова Ю. В. Стратегії маркетингу для підвищення конкурентоспроможності медичних закладів. *Матеріали IV міжн. наук.-практ. конфе-*

ренції "Стратегії ЄС щодо конкурентоспроможності, зростання та добробуту: Стратегічне управління конкурентоспроможністю в контексті євроінтеграційних процесів". м. Дніпро, 19 березня 2025 р. С. 217—219. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/9876>

7. Klochan, V., Piliaiev, I., Sydorenko, T., Khomutenko, V., Solomko, A. and Tkachuk, A. Digital Platforms as a Tool for the Transformation of Strategic Consulting in Public Administration. *Journal of Information Technology Management*. 2021. vol. 13 (Special Issue: Role of ICT in Advancing Business and Management). P. 42—61. DOI: 10.22059/jitm.2021.80736

8. Головчук Ю.О., Щербак І.Ю., Бурдейний О.О. Роль комунікативного менеджменту в побудові довіри між пацієнтами та медичним персоналом. Всеукраїнська наук.-практ. конференція "Слобожанські наукові читання: соціально-економічні та гуманітарно-правові виміри" 24—25 жовтня 2024 р. м. Харків. С. 83—86. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/bdd1aaa0-85c1-4194-ae66-fa85915067c9>

9. Графська О. І., Головчук Ю. О. Інноваційні засади регіональної політики розвитку туризму. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2023. № 1 (69), DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-1-8550>

10. Головчук Ю.О., Заїка Я.М. Використання результатів маркетингових досліджень для створення спрямованих на споживача маркетингових кампаній. Матеріали XI міжнародної наук.-практ. дистанційної конференції "Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики". м. Харків. 21 березня 2024 р. С. 183—192. URL: https://mmf.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2024/03/zbirnik-konferencii-21.03.2024_10.04.pdf

11. Федоришина Л., Головчук Ю.О. Боднар Р.О. Туризм як об'єкт регіональних економічних досліджень. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-88>

12. Mohan S. K. Management consulting in the Artificial Intelligence-LLM era. *Management Consulting Journal*. 2024. T. 7. vol. 1. P. 9—24. DOI: 10.2478-mcj-2024-0002

References:

1. Fan, W. (2023), "Should doctors open online consultation services? An empirical investigation of their impact on offline appointments", *Information Systems Research*, vol. 34, no. 2, pp. 629—651. DOI: <https://doi.org/10.1287/isre.2022.1145>.

2. Holovchuk, Y. O. (2025), Halachenko, O.O., Palahniuk, H.O. and Tretiakov, M.S. "Management Strategies for the Implementation of Digital Technologies in Healthcare", *Efektivna ekonomika*, vol. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7>.

3. Gabbianelli, L. and Pencarelli, T. (2024), "Exploring some marketing practices in management consulting firms: evidence from small service firms in Italy", *The TQM Journal*, vol. 36, no. 9, pp. 280—308. DOI: 10.1108/TQM-12-2019-0308.

4. Holovchuk, Y. O. Verheles, K.M., Nazarchuk, O.A., Nochvina, O.A. and Mazur H.M. (2025), "Innovations in E-Health as a Component of Healthcare Management in Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.61>.

5. Yevtushenko, N. and Fedorchenko, A. (2023), "Competitive advantages in the market of consulting services: marketing aspect", *Business: Theory and Practice*, vol. 24, no. 2, pp. 501—511. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2023.15291>.

6. Holovchuk, Y. O. and Prokhorova, Y.V. (2025), "Marketing Strategies to Enhance the Competitiveness of Healthcare Institutions", *Materialy IV mizhn. nauk.-prakt. konferentsii "Stratehii YeS schodo konkurentospro-mozhnosti, zrostannia ta dobrobutu: Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu v konteksti ievrointehratsijnykh protsesiv"* [Materials of the IV International Scientific-Practical Conference "EU Strategies for Competitiveness, Growth and Welfare: Strategic Management of Competitiveness in the Context of Eurointegration Processes"], Dnipro, Ukraine, 19 March, pp. 217—219. available at: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/9876> (Accessed 18 May 2025).

7. Klochan, V., Piliaiev, I., Sydorenko, T., Khomutenko, V., Solomko, A. and Tkachuk, A. (2021), "Digital Platforms as a Tool for the Transformation of Strategic Consulting in Public Administration", *Journal of Information Technology Management*. vol. 13 (Special Issue: Role of ICT in Advancing Business and Management), pp. 42—61. DOI: 10.22059/jitm.2021.80736.

8. Holovchuk, Y. O., Shcherba, I.Y. and Burdeinyi, O.O. (2024), "The Role of Communicative Management in Building Trust between Patients and Medical Staff", *Vseukrainska naukovo-praktychna konferentsiia "Slobozhanski naukovi chytannia: sotsialno-ekonomichni ta humanitarno-pravovi vymiry"* [All-Ukrainian scientific and practical conference "Slobozhansk scientific readings: socio-economic and humanitarian-legal dimensions"], Kharkiv, Ukraine, 24—25 October, pp. 83—86, available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/bdd1aaa0-85c1-4194-ae66-fa85915067c9> (Accessed 18 May 2025).

9. Hrafskaya, O. I. and Holovchuk, Y. O. (2023), "Innovative principles of regional tourism development policy", *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internauka"*, vol. 1 (69). DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-1-8550>.

10. Holovchuk, Y. O. and Zaika, Y.M. (2024), "Using the Results of Marketing Research to Develop Consumer-Oriented Marketing Campaigns", *Materialy XI mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi dystantsiinoi konferentsii "Menedzhment ta marketyng u skladі suchasnoi ekonomiky, nauky, osvity, praktyky"* [Materials of the XI international scientific-practical distance conference "Management and marketing as part of modern economy, science, education, practice"], Kharkiv, Ukraine, pp. 183-192. available at: https://mmf.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2024/03/zbirnik-konferencii-21.03.2024_10.04.pdf (Accessed 18 May 2025).

11. Fedoryshyna, L., Holovchuk, Y.O. and Bodnar, R.O. (2023), "Tourism as an Object of Regional Economic Research", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 57, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-88>.

12. Mohan, S. K. (2024), "Management consulting in the Artificial Intelligence-LLM era", *Management Consulting Journal*, vol. 7, no. 1, pp. 9—24. DOI: 10.2478-mcj-2024-0002.

Стаття надійшла до редакції 18.05.2025 р.

Б. І. Пишк,

д. е. н., професор, професор кафедри фінансових технологій та консалтингу,

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7930-0791>

Т. М. Болгар,

д. е. н., професор, професор кафедри управління та адміністрування,

Придніпровський інститут Приватного акціонерного товариства "

Вищий навчальний заклад "Міжрегіональна Академія Управління персоналом"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1066-249X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.14

ПОДАТКОВІ РИЗИКИ В ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ: ОСОБЛИВОСТІ ПРОЯВУ ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В. Pshyk,

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

T. Bolgar,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management and Administration, Prydniprovskyi Institute of Private Joint Stock Company "Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management"

TAX RISKS IN THE ACTIVITIES OF BUSINESS ENTITIES: FEATURES OF THEIR MANIFESTATION AND MANAGEMENT IN CONDITIONS OF MARTIAL STATE

Стаття присвячена висвітленню сутності, різновидів та особливостей прояву податкових ризиків суб'єктів господарювання, а також визначення методів управління ними з урахуванням впливу воєнного стану в Україні. З'ясовано, що реалізація податкових ризиків спричиняє негативні результати в діяльності СГ з огляду на несприятливі зміни у податковому законодавстві країни, неналежне його дотримання платниками податків, недоліків у формуванні і реалізації підприємствами внутрішньої податкової політики. Узагальнено та доповнено перелік податкових ризиків за джерелами їх виникнення: внутрішні (ризики реєстрації, декларування, подання податкової звітності, податкового планування, сплати податків, надвитрат, ліквідації бізнесу, а також бухгалтерський, організаційно-кадровий, внутрішньо-корпоративний, репутаційний і технічний ризики) та зовнішні (ризики втрати майна, втрати контролю над активами, податкового законодавства, посилення податкового контролю, кримінальної відповідальності, контрагента, а також інформаційний та міжнародний ризики).

У статті систематизовано інструменти управління податковими ризиками СГ, серед яких особливо важливими в умовах воєнного стану виокремлено такі: постійний моніторинг змін у податковому законодавстві і вчасне їх врахування в ході обчислення та виконання податкових зобов'язань; формування штату кваліфікованих бухгалтерів, фінансових менеджерів та фахівців з податкового планування; лімітування обсягів податково-ризикових операцій; детальна перевірка ділової репутації та податкової доброчесності контрагентів; формування фінансових резервів; релокація СГ у віддалені від зони бойових дій території та географічна диверсифікація бізнесу; підтримка зв'язків та співпраця з органами податкової служби, кваліфікованими юристами та фінансовими консультантами.

The article is devoted to highlighting the essence, types and features of the manifestation of tax risks of enterprises, as well as determining methods of managing them, taking into account the impact of martial law in Ukraine.

In market economic conditions, tax risks are one of the most significant among the set of financial risks of a private enterprise, since their implementation can cause negative results in the activities of a private enterprise due to adverse changes in the country's tax legislation, improper compliance with it by taxpayers, shortcomings in the formation and implementation of internal tax policy by enterprises, and, accordingly, their adoption of erroneous tax decisions. Tax risks can manifest themselves in the form of financial losses (due to overpayment or additional tax assessment, payment of penalties, lost financial benefits), deterioration of the business reputation of a private enterprise due to violation of tax legislation and increased attention to the company's activities by tax authorities, as well as by bringing to administrative and criminal liability those responsible for the implementation of the private enterprise's tax policy.

Based on the analysis of modern domestic professional publications, a list of tax risks has been systematized by the sources of their occurrence: internal (risks of registration, declaration, submission of tax reports, tax planning, tax payment, overspending, business liquidation, as well as accounting, organizational and personnel, intra-corporate, reputational and technical risks) and external (risks of loss of property, loss of control over assets, tax legislation, strengthening of tax control, criminal liability, counterparty, as well as information and international risks).

The article systematizes the tools for managing tax risks of the enterprises, among which the following are especially important in conditions of martial law: constant monitoring of changes in tax legislation and their timely consideration in the process of calculating and fulfilling tax obligations; formation of a staff of qualified accountants, financial managers and tax planning specialists; limitation of the volume of tax-risk operations; detailed verification of the business reputation and tax integrity of counterparties; formation of financial reserves; relocation of enterprises to territories remote from the combat zone and geographical diversification of business; maintaining relations and cooperation with tax authorities, qualified lawyers and financial consultants.

Ключові слова: воєнний стан, обліково-аналітичне забезпечення, податкова політика, податкове планування, податкові ризики, податковий менеджмент, суб'єкт господарювання, управління податковими ризиками.

Key words: martial law, accounting and analytical support, tax policy, tax obligations, tax risks, enterprises, tax risk management.

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

В умовах ринкової економіки діяльність суб'єктів господарювання (СГ) як підприємницьких структур спрямована передусім на забезпечення постійне зростання їх ринкової вартості, максимізацію прибутку та скорочення витрат, спрямованих на здійснення операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Навіть в умовах економічної стабільності діяльність вітчизняних СГ супроводжується широким спектром ризиків, вплив яких помітно позначається на результатах їхньої діяльності, що викликано змінами кон'юнктури товарних і фінансових ринків, появою нових бізнес-моделей, розширенням сфери економічних відносин, а також активним поширенням фінансових технологій та інструментів.

Проте в теперішній край непростій економічній ситуації та умовах воєнного стану, в яких опинилась наша держава, цей вплив посилюється дедалі більше. Під час

постійної мінливості зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності СГ, а також загострення кризових явищ в особливий спосіб проявляються податкові ризики, що потребує проведення їх ретельного аналізу і вибору адекватних методів управління ними задля оптимізації податкових навантажень на діяльність компаній. Відтак з огляду на необхідність підвищення ефективності функціонування вітчизняних СГ в умовах воєнного стану та перспектив повоєнного відновлення економіки України, дослідження особливостей прояву податкових ризиків та розробка ефективного інструментарію управління ними набувають особливої актуальності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню теоретичних засад щодо сутності та природи податкових ризиків, проведенню аналізу їх впливу на результати діяльності СГ, а також розробленню практичних підходів до мінімізації зазначеної групи ризиків присвятили свої праці такі українські науковці

Таблиця 1. Визначення сутності податкового ризику суб'єкта господарювання у наукових працях та правових документах

Автор / документ /джерело	Визначення терміну
Виклюк М.І., [1, с. 244-245]	Податковий ризик – невизначеність в діяльності СГ або держави в питаннях стабільності та виваженості податкової політики, та може призвести до зниження податкових надходжень від запланованих обсягів для бюджетів всіх рівнів за рахунок порушення податкового законодавства або ухилення від сплати податків в установленому розмірі.
Вітлінський В.В., Тимченко О.М., [2, с. 31]	Податковий ризик – це економічна категорія, що відображає особливості сприйняття суб'єктами економічних відносин об'єктивно існуючих невизначеності, конфліктності та загроз, притаманних процесам оподаткування й адміністрування податків, що призводять до невикористаних можливостей і фінансових збитків як для держави, так і для платника податків.
Десятнюк О., Канюк В., [3, с. 107]	Податковий ризик – це перманентна ймовірність настання в результаті впливу екзогенних і ендогенних чинників, пов'язаних із процесом оподаткування, фінансових, процесуально-правових, соціальних та інших наслідків, що характеризуються невизначеністю і проявляються як у вигляді різних утрат (збитків, невикористаних можливостей, упущеної вигоди), так і в можливості отримання додаткової вигоди (доходу, прибутку, економії витрат, додаткових можливостей) унаслідок негативних і позитивних відхилень від запланованих цілей податкової діяльності такого платника податків
Фролов С.М., Козьменко О.В., Бойко А.О., [4, с. 152].	Податковий ризик – це економічна категорія, яка відображає певну невизначеність, що присутня в діяльності суб'єкта господарювання або держави стосовно стабільності податкової політики, а також можливість відхилень від запланованих податкових надходжень до державного та місцевих бюджетів унаслідок ухилення від сплати податків чи порушення податкового законодавства [2, с. 152].
Цимбалюк І.О., [5, с. 20].	Податковий ризик – це ймовірність виникнення потенційної загрози для платника податків понести фінансові втрати або недоодержати доходи через несплату податків, здійснення податкових правопорушень
Ярошенко І.В., [6, с. 185]	Податковий ризик – донарахування податків, пені, штрафів у процесі податкової перевірки на основі виявлених розбіжностей, невідповідності між даними платника та податківця в питаннях трактування податкового законодавства, що може призвести до збільшення податкового тягара для підприємства.
Податковий кодекс України (ст. 14.1.221), [7]	Податковий ризик – це ймовірність недекларування (неповного декларування) платником податків податкових зобов'язань, невиконання платником податків іншого законодавства, контроль над яким покладено на контролюючі органи.
Постанова КМУ від 25.07.2024 р. № 854, [8]	Податковий ризик – ймовірність настання певних подій, що призведе до невиконання платником податків вимог податкового законодавства, іншого законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на податкові органи;

Джерело: побудовано на основі [1—8].

як Виклюк М.І., Вітлінський В.В., Козьменко О.В., Десятнюк О.М., Фролов С.М., Цимбалюк І.О., Ярошенко І.В. та багато інших. Незважаючи на значну кількість наукових доробок податкових ризиків, дана проблематика залишається недостатньо дослідженою з огляду необхідність висвітлення особливостей прояву податкових ризиків та науково-практичних підходів до управління ними саме в теперішній час, який супроводжується в Україні воєнним станом, економічною нестабільністю, недосконалістю та постійною мінливістю податкового законодавства.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є висвітлення сутності, різновидів та особливостей прояву податкових ризиків суб'єктів гос-

подарювання, а також визначення методів управління ними з урахуванням впливу воєнного стану в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У сучасних умовах діяльність кожного без винятку СГ супроводжується широким спектром підприємницьких ризиків, серед яких особливим чином проявляються та впливають на результати функціонування саме податкові ризики, породжені процесами економічної невизначеності, суперечностями в управлінських процесах, помилками у прийнятті фінансових рішень, що може призвести до фінансових і репутаційних втрат СГ як плат-

Таблиця 2. Динаміка сум надміру сплачених податків в Україні за 2022–2024 роки

Види податків	2024		2023		2022	
	Сума, тис. грн	%	Сума, тис. грн	%	Сума, тис. грн	%
Всього, у т.ч.	26688139,4	100	27090886,5	100	23466415,7	100
Податок на прибуток підприємств	11715667,8	43,9	12753585,0	47,1	13451181,9	57,4
ПДВ	7489778,5	28,1	6085194,5	22,5	5538669,1	23,6
Акцизний податок	834713,4	3,1	1744279,7	6,4	371103,5	1,6
ПДФО	751423,6	2,8	733769,8	2,7	661587,1	2,8
Інші податки	5896556,1	22,1	5774057,5	21,3	3443 874,1	14,6

Джерело: побудовано на основі [10].

ників податків. Проблематика податкових ризиків у підприємницькій діяльності посідає чільне місце у працях вітчизняних науковців, а відмінності у поглядах з огляду на різні цілі та інтереси у сфері адміністрування податків та рівні прояву податкових відносин зумовлюють розмаїття трактувань сутності податкового ризику, окремі з яких наведено у таблиці 1.

На основі узагальнення наявних трактувань щодо сутності податкових ризиків СГ у науковій літературі та нормативно-правових документах можна виокремити такі особливості їх прояву: 1) податкові ризики є одним з різновидів фінансових ризиків СГ, які пов'язані з невизначеністю фінансової та правової інформації; 2) вони виникають в ході невиконання або неналежного виконання податкового законодавства, а також прийняття рішень, що призвели до неправильного визначення розміру податкової бази та обсягу податкових зобов'язань; 3) результатом реалізації податкових ризиків є виникнення юридичної відповідальності платників податків (фінансової, адміністративної чи кримінальної); 4) найчастіше податкові ризики проявляється у негативних відхиленнях від очікуваних результатів через переплату або донарахування податків, сплату штрафних санкцій через розбіжності в даних платника податків і податкових органів, а також — репутаційні втрати; 5) поява податкових ризиків може бути зумовлена як зовнішніми причинами, що проявляються переважно через несприятливі зміни у податковому законодавстві та податковій політиці держави, так і внутрішніми — через помилки у формуванні та реалізації податкової політики самого СГ; 6) високий рівень суб'єктивної оцінки та складність у прогнозування ступеня впливу на результати діяльності СГ, а також можливість виникнення нових податкових ризиків, які складно або неможливо виявити до укладання угоди чи здійснення операції.

Отже, узагальнюючи результати проведеного комплексного аналізу існуючих визначень податкових ризиків та виокремлені нами характерні особливості їх прояву, запропонуємо власне визначення цього поняття: податкові ризики СГ — це ймовірність негативних відхилень від очікуваних значень після оподаткування окремих операцій чи результатів діяльності СГ з огляду на несприятливі зміни та недотримання податкового законодавства, проррахунків у власній податковій політиці, що проявляється через прийняття рішень, які призвели до втраченої вигоди, а також додаткових витрат фінансового та іміджевого характеру.

Таблиця 3. Окремі результати податкового контролю в Україні за 2022–2024 роки

Роки	Податкові перевірки		Податкові донарахування		Середня сума донарахування на 1 перевірку	
	Кількість	Зміна до поперед. року, %	Сума, млн грн	Зміна до поперед. року, %	Сума, млн грн	Зміна до поперед. року, %
2022	29663	-	19585,8	-	0,660	-
2023	41618	+40,0	45940,8	+134,6	1,104	+67,3
2024	49774	+20,0	123765,2	+169,4	2,487	+125,3

Джерело: побудовано на основі [11].

Доцільність ідентифікації, аналізу та управління податковими ризиками на рівні СГ визначається передусім їхнім суттєвим впливом на формування фінансового результату, а відтак і можливістю оцінювання у грошовому виразі наслідків їх впливу. Так, наприклад, при визначенні фінансового результату СГ спершу необхідно скоригувати дохід (виручку) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на величину непрямих податків (ПДВ, акцизний податок), а потім — на величину податку на прибуток. Тому будь-які помилки у розрахунку величини цих податків і порушення термінів їх сплати призведуть до викривлення фінансового результату компанії, а відтак й до необхідності здійснення донарахування податкових платежів та сплати штрафних санкцій за неповноту і несвоєчасність сплати. Окрім цього, на фінансові результати СГ впливає введення нових податків, зміна ставок за існуючими податками, скасування податкових пільг, зміни в податковому адмініструванні тощо.

Загалом податкові ризики можуть проявлятися таким чином: 1) у вигляді фінансових втрат, які виникають у зв'язку з донарахуванням податків і сплатою штрафних санкцій; 2) у вигляді втраченої вигоди з огляду на суми надміру сплачених податків; 2) через нанесення шкоди діловій репутації СГ через підвищену увагу податкових органів, що може спричинити припинення чи погіршення контактів з бізнес-партнерами, фінансовими установами, органами влади, що в свою теж супроводжується втраченою вигодою; 3) шляхом притягнення до відповідальності власників, керівників та відповідальних за реалізацію податкової політики фахівців компанії (як адміністративної, так і кримінальної) [9].

Статистичні дані дають підстави стверджувати, що податкові ризики в масштабах підприємницького сектора України характеризуються значними обсягами коштів та мають тенденцію зростання (табл. 2). Так наприклад, якщо у 2022 році сума надміру сплачених по-

Таблиця 4. Види податкових ризиків СГ за джерелом виникнення

Вид ризику	Характеристика
<i>Зовнішні ризики</i>	
Ризик податкового законодавства	ймовірність виникнення додаткових втрат внаслідок: 1) прийняття неочікуваних змін в податковому законодавстві, за рахунок чого може зрости обсяг податкових зобов'язань СГ; 2) неправильного розрахунку податкових зобов'язань з огляду на несвоєчасне врахування зазначених змін; 3) неоднозначного тлумачення окремих норм податкового законодавства
Інформаційний ризик	можливість несвоєчасного та неповного отримання інформації платниками податків стосовно змін у податковому законодавстві, а також відповідей на їхні запити з боку податкових органів
Міжнародний ризик	ймовірність прийняття змін у податковому законодавстві та податкових режимах країн (в яких розташовані СГ та їх дочірні структури, відкриті банківські рахунки, а також з контрагентами із цих країн проводяться ділові операції на основі укладених угод), а також встановлення різних обмежень (наприклад підвищення квот, встановлення торговельних ембарго та ін) що призводить до зростання податкового навантаження на діяльність СГ або додаткових фінансових втрат та зменшення отриманих економічних вигід
Ризик контрагента	ймовірність додаткових втрат, пов'язаних із неможливістю передбачення дій контрагентів, з якими СГ має укладені ділові угоди, а також зниженням платоспроможності контрагента (ризик зменшення надходжень від контрагентів) та уникнення останніми сплати заборгованості
Ризик кримінальної відповідальності	ймовірність кримінального переслідування та можливість позбавлення волі платника податків за здійснення податкових правопорушень, а також можливість понесення значних фінансових втрат навіть за умови прийняття судового рішення на користь платника податків
Ризик втрати майна	небезпека повної або часткової втрати, знецінення майна, пошкодження активів (будівель, споруд, транспортних засобів) внаслідок ведення воєнних дій на території їх перебування (вибухів, обстрілів, влучання ракет і БПЛА тощо).
Ризик втрати контролю над активами	неможливість продовження або суттєве обмеження діяльності СГ внаслідок розташування активів на територіях, де ведуться активні бойові дії, а також наближених до них територіях
Ризик посилення податкового контролю	ризик, пов'язаний із ймовірністю проходження додаткових перевірок з боку податкових органів, зумовлених порушенням податкового законодавства, а також недотримання положень облікової та податкової політик СГ, що може призвести до додаткових фінансових витрат та витрат часу
<i>Внутрішні ризики</i>	
Ризик реєстрації	ризик, який проявляється у разі коли особи, які зобов'язані стати на облік у податковому органі або зареєструватися платниками окремих податків, не перебувають на обліку в податковому органі або не зареєстровані платниками відповідних податків
Ризик декларування	ризик що проявляється у навмисному заниженні обсягів і вартості бази оподаткування, що призводить до зниження податкового навантаження СГ
Бухгалтерський ризик	ризик неправильного відображення бухгалтерському обліку та фінансовій звітності операцій щодо обсягів та часових періодів проведення операцій з розрахунку і виконання податкових зобов'язань, а також формування та змін бази оподаткування, що призводить до викривлення результатів діяльності СГ
Технічний ризик	ймовірність невиконання податкових зобов'язань з огляду на недосконалість технології обліку та обробки інформації при розрахунку та сплаті податків, невірне кодування витрат, технічні проблеми в роботі програмних комплексів та інформаційних систем, які призвели невчасної сплати податкових платежів, подання податкової звітності в електронному форматі тощо
Ризик подання податкової звітності	ризик який виникає у зв'язку із порушенням строків подання СГ податкової звітності або у разі її неподання взагалі
Ризик сплати податків	ймовірність невиконання податкових зобов'язань (податки, збори, платежі сплачуються у неповному обсязі або із запізненням, або ж їхня сплата не відбувається взагалі, що призводить до накопичення податкового боргу) або надмірної їх сплати
Ризик податкового планування	ризик, який реалізується через відсутність системи податкового планування СГ або прорахунків у його здійсненні, що втілюється у додаткових фінансових втратах, які може понести компанія у зв'язку зі сплатою штрафних санкцій, вибором хибних підходів до податкової оптимізації, а відтак й посиленням податкового навантаження на бізнес
Внутрішньо-корпоративний ризик	ймовірність виникнення проблем, зумовлених конфліктом інтересів між власниками та менеджментом СГ у сфері формування та реалізації податкової політики компанії та дотримання податкового законодавства
Організаційно-кадровий ризик	ймовірність фінансових, часових та репутаційних втрат, зумовлених відпливом чи недостатнім рівнем кваліфікації працівників підрозділу податкового менеджменту компанії, слабкою взаємодією структурних підрозділів між собою та з податковими органами в процесі нарахування податків, низькою обізнаністю керівництва про податкові ризики та недостатнє усвідомлення наслідків їхнього впливу
Репутаційний ризик	ризик, що проявляється у погіршенні відносин платника податків із податковими органами, падінні іміджу та негативних змінах у сприйнятті компанії серед стейкхолдерів з огляду на порушення податкового законодавства та хибних підходів у реалізації податкової політики чи окремих операцій компанії
Ризик надвитрат	можливість понесення СГ фінансових втрат, зумовлених перевищенням витрат на утримання підрозділу податкового менеджменту порівняно з обсягом ефектів від його функціонування
Ризик ліквідації бізнесу	загроза припинення діяльності СГ з огляду на порушення податкового законодавства та хибного вибору способів податкової оптимізації, що привели до значних фінансових витрат, що не дає змоги продовжувати діяльність компанії

Джерело: систематизовано на основі [2—4; 6; 13; 14; 17] та доповнено авторами.

датків становила 23466415,7 тис. грн, то на початок 2025 року її значення зросло на 3221723,7 тис. грн, або на майже на 14%, сягнувши рівня 26688139,4 тис. грн.

Окрім цього, як свідчать наведені у табл. 3 результати розрахунків, динаміка податкових ризиків характеризується збільшенням майже на 70% кількості про-

ведених податковими органами контрольних заходів впродовж 2022—2024 років (з 29663 до 49774 перевірок). За результатами податкових перевірок було виявлено порушення щодо належного виконання податкових зобов'язань та здійснено донарахування податків, сума яких за аналізований період зросла з 19585,8 до

123765,2 млн грн, або більш ніж у 6 разів. Відповідно у 3,7 разів спостерігається зростання показника середньої суми донарахування податків на одну перевірку. Про зростання рівня податкових ризиків в Україні свідчить збільшення на 21% обсягів податкового боргу впродовж 2022—2024 років — з 144997,3 до 175743,7 млн грн.

Поява податкових ризиків може бути зумовлена різноманітними причинами, як внутрішніми, так і зовнішніми. Зокрема, до внутрішніх причин слід віднести помилки та неузгодженості у дотриманні правил податкового обліку, прорахунки у податковій політиці підприємства та методології розрахунку податкового навантаження, недосконалість чи відсутність податкового планування в компанії, низька частка власних коштів для сплати податкових зобов'язань та податкового боргу; недостатня кваліфікація чи високий рівень плинності працівників, відповідальних за реалізацію податкової політики в компанії, а також намагання знизити податкове навантаження незаконним шляхом. Що ж стосується останнього, виникнення податкових ризиків в діяльності СГ може бути зумовлена невиконанням ним обов'язку щодо взяття податковими органами на облік, неподанням (своєчасним неподанням) податкової звітності, відмовою у декларуванні (неповним декларуванням), несплатою (несвоєчасною та неповною сплатою) податкових зобов'язань, порушення щодо виконання податкового законодавства та інших податкових обов'язків [12, с. 41].

Найпоширенішими зовнішніми чинниками, які поглиблюють податкові ризики СГ, є будь-які несприятливі зміни у податковому законодавстві та податковій політиці держави, підвищення податкових ставок, зміна процедур адміністрування податків, методичного забезпечення розрахунку бази оподаткування, скасування або зниження податкових пільг, неналежне інформаційне забезпечення платників податків з боку податкових органів, посилення відповідальності за порушення податкового законодавства та багато інших.

Вище наведені основні причини виникнення податкових ризиків, які можуть мати місце за будь-якого стану функціонування економіки країни, зокрема й стабільного. Однак в умовах воєнного стану в країні перелік причин виникнення податкових ризиків суттєво розширюється. Так, окрім неочікуваних та численних змін податкового законодавства, податкові ризики підприємств можуть посилюватися з огляду на відновлення персоналу, релокацію бізнесу, організацію роботи на новому місці, переорієнтацію виробництва на випуск нової продукції, вихід на нові ринки збуту чи освоєння нових клієнтських ніш, ненадійність контрагентів та багато інших.

На основі узагальнення наукових поглядів в економічній літературі щодо класифікації податкових ризиків, а також з урахуванням особливостей воєнного стану в Україні, у таблиці 4 нами відображено види податкових ризиків за характером чинників, які зумовлюють їх появу — зовнішніх та внутрішніх.

В ході своєї діяльності кожен СГ повинен визначати причини та джерела спричинення податкових загроз, а також критерії ймовірності та наслідки їх впливу, що дасть змогу виявляти найбільш небезпечні фактори ото-

чуючого середовища та індивідуально оцінювати вплив податкових ризиків у кожній конкретній ситуації.

Так, під час воєнного стану особливо проявляється ризик контрагента, оскільки навіть позитивна ділова історія покупця чи продавця у довоєнний період не може гарантувати надійності ділового партнера у воєнний час. Також воєнні дії та окупація територій можуть зумовити труднощі, пов'язані з отриманням оригіналів первинних документів від контрагентів, а також своєчасною реєстрацією та виконанням податкових накладних, що тягне за собою відповідні фінансові санкції. До того ж це може посилюватися фактичною зупинкою строків оскарження за нереєстрацію податкових накладних, що потребує врахування ще до моменту укладання договорів з контрагентами СГ.

Іншими ризиками, які зумовлені воєнним станом та суттєво позначаються на виконанні СГ податкових зобов'язань є ризик втрати майна та ризик втрати контролю над активами. Це потребує формалізації облікових підходів щодо втрат та знецінення активів, що були знищені/пошкоджені в ході бойових дій, а також проведення інвентаризації в умовах воєнного стану, фіксація втрат або пошкодження активів та їх документальне оформлення. До того ж в умовах війни особливо гостро постає питання наявності документально оформлених прав на всі активи, що перебувають у власності СГ, а також первинних документів від контрагентів, які підтверджують факти проведення господарських операцій та здійснення платежів за контрактами [16].

Також в умовах воєнного стану можуть проявлятися й інші ризики, зокрема кадрові (у разі переходу керівників, головних бухгалтерів та працівників фінансово-господарських служб на службу у Збройні сили України або у разі виїзду за кордон), що може призвести до порушення строків і обсягів виконання податкових зобов'язань, а відтак — до виявлення порушень в ході перевірок податковими органами (мораторій на проведення яких на даний час знято) та сплати штрафних санкцій. Варто згадати про окремі ризики репутаційного характеру, які можуть мати місце в умовах воєнного стану з огляду на фактичну співпрацю окремих СГ з російськими компаніями або навіть поширення неправдивої інформації про подібну співпрацю з боку недобросовісних конкурентів. Це може призвести до втрати репутації компанії, розриву ділових відносин з банками, постачальниками і покупцями, а також посилити увагу з боку правоохоронних органів, що може зумовити не лише значні фінансові втрати, а й припинення діяльності СГ [17].

Одним із напрямів податкової політики СГ, який актуалізується в часі воєнного стану та постійної мінливості в цих умовах податкового законодавства є забезпечення ефективного управління власними податковими ризиками. Адже податкові ризики повинні підлягати оцінюванню та аналізу з позицій вартісного виміру результатів функціонування СГ з огляду на мінливість умов зовнішнього і внутрішнього середовища, а також недостатність та недостовірність інформації, що може призвести до викривлення фінансових потоків, які в певні моменти часу можуть стати ризикованими. Однак податковими ризиками на рівні СГ можливо і потрібно управляти, незважаючи на постійне посилення стану невиз-

наченості і мінливості середовища, а також прогнозувати їх появу та ступінь впливу. Тому, виходячи з оцінювання характеру і сили впливу внутрішніх і зовнішніх чинників, менеджмент кожного СГ повинен виробити систему раціональних заходів і дій, спрямованих на забезпечення ефективності власної податкової політики, уникнення чи мінімізації фінансових, часових та репутаційних втрат, що втілюється у належному формуванні та сплаті податкових зобов'язань, а також прогнозуванні їх обсягу у майбутніх періодах. Відтак процес управління податковими ризиками СГ повинен формуватися з позицій комплексного підходу, охоплюючи такі послідовні та взаємопов'язані елементи як: ідентифікація ризиків, які виникають в ході формування та сплати податкових зобов'язань СГ; виявлення причин і факторів виникнення податкового ризику; формування джерел та накопичення необхідних обсягів інформації для оцінки податкових ризиків; вибір критеріїв та способів діагностики і прогнозування податкових ризиків, а також аналізу їх впливу на результати діяльності СГ; розробка та застосування прийомів і заходів, спрямованих на уникнення чи мінімізацію впливу податкових ризиків; моніторинг ризиків з метою здійснення необхідного коригування їх впливу та попередження виникнення у майбутньому; ретроспективний аналіз практики управління податковими ризиками СГ.

Мінімізація податкових ризиків повинна здійснюватися передусім за рахунок формування СГ ефективної податкової політики, що містить сукупність принципів, підходів та інструментарію, які визначають поведінку СГ у взаємодії з органами державної і місцевої влади, яка базується на дотриманні чинного законодавства та спрямована на ефективне управління податковими зобов'язаннями, забезпечення їх виконання та оптимізацію задля максимізації добробуту власників, підвищення фінансової стабільності бізнесу. Саме реалізація ефективної податкової політики СГ як загалом, так і в розрізі її окремих складових (вибір оптимальної системи оподаткування; прогнозування рівня податкового навантаження; оцінка його впливу на результати діяльності СГ; складання та дотримання податкового календаря; оцінка можливостей щодо використання пільг та зниження податкового тягаря; дотримання податкової дисципліни; правильне ведення податкового обліку та складання податкової звітності; постійний моніторинг змін у сфері оподаткування) сприятиме прийняттю раціональних управлінських рішень, яким передуватимечасне виявлення, оцінка та аналіз впливу на діяльність СГ податкових ризиків.

Слід зазначити, що вирішення проблем, пов'язаних із управління податковими ризиками СГ, значною мірою визначається й іншими чинниками, зокрема й тим, наскільки вдало продуманою та дієвою є сформована в компанії системи обліково-аналітичного забезпечення, яка базується на даних бухгалтерського обліку, облікових та аналітичних операціях, проведення оперативного аналізу стану формування і виконання податкових зобов'язань, забезпеченні безперервності даного процесу і використанні його результатів при формуванні рекомендацій для прийняття управлінських рішень у сфері податкового менеджменту. В основі формування системи обліково-аналітичного забезпечення проце-

су управління податковими ризиками повинна лежати база податкового обліку СГ, а сама система повинна формуватися за принципом хронології збору та опрацювання даних аналітичного і синтетичного обліку, планових та звітних документів, які характеризують особливості формування податкової бази та стан виконання податкових зобов'язань компанії, а також даних про динаміку показників податкового навантаження. Тобто структуру системи обліково-аналітичного забезпечення процесу управління податковими ризиками повинні формувати взаємопов'язані елементи, що дають змогу накопичити необхідну інформацію про так звану "податкову історію" СГ, аналіз стану виконання податкових зобов'язань у ретроспективі та наслідки прояву податкових ризиків в діяльності СГ. Завдяки такій системі СГ повинен мати змогу здійснювати безперервний моніторинг податкових ризиків, починаючи з моменту їх виникнення та ідентифікації, а також приймати дієві управлінські рішення щодо уникнення та зниження рівня впливу податкових ризиків на показники діяльності СГ за рахунок вжиття відповідних організаційних, правових, фінансових та технічних заходів [18].

Таким чином вихідним результатом функціонування системи обліково-аналітичного забезпечення процесу управління податковими ризиками СГ має бути отримання повної і достовірної інформації для аналізу податкових ризиків, на підставі якої відбувається вибір методів управління у розрізі кожного ризику та конкретних рішень щодо їх застосування. Інформація, яка накопичується в межах цієї системи, слугує базою для формування податкової та реалізації функцій податкового менеджменту СГ. Вона повинна функціонувати таким чином, щоби менеджмент мав змогу отримувати відомості про податкові ризики, на які наражається компанія в ході виконання вимог податкового законодавства, змін обсягів бази оподаткування та податкових зобов'язань, що виникають внаслідок здійснення операційної, фінансової та інвестиційної діяльності, розрахунків з контрагентами. Формуючи систему обліково-аналітичного забезпечення податкової політики СГ, необхідно оптимізувати витрати часу на її формування, організацію процесу управління податковими ризиками, а також постійно оновлювати та вдосконалювати її з огляду на наявні особливості та постійні зміни системи оподаткування діяльності СГ в Україні в умовах воєнного стану.

Таким чином нових податкових ризиків може бути зумовлено змінами у державній фінансовій політиці, які потребують швидкого реагування з боку працівників фінансово-бухгалтерських служб та підрозділів податкового менеджменту і вчасного врахування у податковій політиці СГ. А відтак повне і своєчасне виконання податкових зобов'язань, уникнення штрафних санкцій та вирішення низки інших юридичних проблем у сфері оподаткування можливе за рахунок: постійного моніторингу змін у податковому законодавстві; регулярне оновлення знань щодо форм і строків подання податкової звітності; використання актуальних підходів до обчислення податкових зобов'язань. Оскільки зміни у податковому законодавстві з огляду на воєнний стан в Україні можуть відбуватися часто, оновленню знань працівників відповідних підрозділів СГ сприятиме підписка

на офіційні джерела інформації про зміни в законодавстві та спеціалізовані періодичні видання, проходження тренінгів і курсів підвищення кваліфікації з податкових питань, періодичне проведення внутрішнього та зовнішнього аудиту

Однак можуть виникати ситуації, коли для прогнозування впливу податкових ризиків в окремих сферах діяльності СГ, а також ризиків, які характеризуються високою мінливістю та непередбаченістю, знань штат-

них працівників може виявитися недостатньо. Подібні ситуації потребують залучення кваліфікованих експертів — представників податкових органів, аудиторських та консалтингових компаній, які можуть допомогти у розробленні альтернативних сценаріїв розвитку подій у сфері податкових відносин, прогнозувати їх наслідки (що є актуальним в умовах нестабільного законодавства, а особливо — в умовах воєнного стану та інших екстремальних ситуацій) та обирати найбільш опти-

Таблиця 5. Особливості прояву податкових ризиків СГ та інструменти управління ними

Види податкових ризиків	Особливості прояву	Інструменти запобігання / мінімізації
1	2	3
Ризик реєстрації	СГ не перебуває на обліку в податковому органі або не зареєстровані платниками відповідних податків	дотримання вимог щодо реєстрації в органах ДПС (платниками податків, податковими агентами); прийняття на роботу працівників відповідно до норм трудового законодавства з повідомленням органів ДПС
Ризик декларування	умисне або помилкове заниження обсягів і вартості бази оподаткування, що призводить до зниження податкового навантаження СГ	відображення достовірних відомостей про обсяги і вартість бази оподаткування; контроль за складанням і поданням податкових декларацій СГ; порівняння планових і фактичних сум податкових платежів; виявлення та усунення помилок у податкових деклараціях;
Ризик подання податкової звітності	неподання/порушення строків подання податкової звітності	уточнення графіків формування і подання податкової звітності, зокрема податкових декларацій
Бухгалтерський ризик	неправильне відображення в обліку та звітності даних щодо обсягів та часових періодів операцій з розрахунку і сплати податків, що призводить до викривлення результатів діяльності СГ	дотримання податкового законодавства в частині забезпечення правильності обчислення податкової бази і податкових платежів; чітке і повне відображення операцій у податковому обліку та податковій звітності, інтеграція податкового менеджменту у господарські та фінансові процеси СГ
Ризик податкового планування	відсутність системи податкового планування СГ або прорахунки у його здійсненні, що втілюється у додаткових втратах зі сплати штрафів, вибір хибних підходів до податкової оптимізації та посиленням податкового навантаження на бізнес	вибір оптимальної системи оподаткування; мінімізація в законодавчих рамках податкових зобов'язань в розрізі окремих податків і зборів; максимізація прибутку шляхом оптимізації розмірів податків, які є частиною витрат СГ; обґрунтований вибір та узгодження форм відносин із контрагентами залежно від використовуваних схем оподаткування; прогнозування податкових наслідків прийняття різного роду фінансових рішень
Організаційно-кадровий	втрата працівників з огляду на їх перехід в лави ЗСУ, виїзд за кордон чи в більш безпечні регіони; набір працівників з низьким рівнем кваліфікації	формування кадрового резерву; створення можливості віддаленої (дистанційної) роботи; формування гнучкого графіка та привабливих умов праці; вчасне бронювання працівників (за можливості); співпраця з центрами зайнятості, ЗВО та кадровими агенціями
Ризик сплати податків	несплата або неповна сплата податкових платежів, порушення строків виконання податкових зобов'язань, що призводить до накопичення податкового боргу або надмірної їх сплати	постійний моніторинг чинного податкового законодавства; підбір кваліфікованих бухгалтерів та фахівців з податкового менеджменту; співпраця з комплаєнс-менеджерами; використання актуальних підходів до ведення податкового обліку; формування податкового календаря або графіку податкових платежів та контроль за його дотриманням; створення систем внутрішнього моніторингу процесів, пов'язаних з обчисленням і сплатою податків; формалізація податкових процесів всередині компанії; ліквідація податкової заборгованості та причин її виникнення
Внутрішньо-корпоративний ризик	конфліктом інтересів між власниками та менеджментом СГ у сфері формування та реалізації податкової політики компанії та дотримання податкового законодавства.	розробка та затвердження податкової політики СГ; організація періодичних зустрічей за участю власників і адміністрації компанії з метою інформування та обговорення проблеми податкових ризиків; впровадження практик фінансового комплаєнсу і внутрішнього аудиту; дотримання положень статуту, кодексів корпоративної етики, внутрішніх положень та процедур, політики вирішення конфліктів; залучення до співпраці кваліфікованих юристів.
Ризик посилення податкового контролю	проходження додаткових перевірок з боку податкових органів через порушення податкового законодавства, недотримання положень облікової та податкової політик СГ	лімітування обсягів здійснення податково-ризикованих операцій; постійний контакт і взаємодія з податковими органами; укладання угод з контрагентами із бездоганною репутацією та високим рівнем податкової доброчесності; постійне дотримання податкової дисципліни; застосування практики оперативного-календарного планування діяльності СГ
Ризик надвитрат	перевищенням витрат на утримання підрозділу податкового менеджменту порівняно з обсягом ефектів від його функціонування	прогнозування витрат на утримання підрозділу податкового менеджменту; розподіл функцій податкового менеджменту між окремими працівниками бухгалтерських та фінансових служб без створення окремого підрозділу; оцінка альтернативних варіантів (співпраця з зовнішніми консультантами та комплаєнс-менеджерами та ін.) та вибір найефективніших із них

Види податкових ризиків	Особливості прояву	Інструменти запобігання / мінімізації
1	2	3
Репутаційний ризик	погіршення відносин платника податків із податковими органами, падіння іміджу та негативні зміни у сприйнятті компанії серед стейкхолдерів з огляду на порушення податкового законодавства та хибних підходів у реалізації податкової політики чи здійсненні окремих операцій компанії	реклама СГ; підготовка та поширення матеріалів у напрямку підтримки іміджу СГ (публікації у ЗМІ, інтерв'ю і репортажі на телебаченні, виступи на радіо, підготовки та поширення презентаційних матеріалів); перевірка контрагентів на предмет зв'язків із суб'єктами рф; моніторинг медіа та соціальних мереж для оперативної реакції на будь-які негативні відгуки або інформацію; збереження відкритого та прозорого спілкування з клієнтами, партнерами; захист персональних даних та дотримання вимог конфіденційності; долучення до благодійних та гуманітарних ініціатив.
Ризик ліквідації бізнесу	порушення податкового законодавства та хибний вибір способів податкової оптимізації, що не дає змоги продовжувати діяльність компанії	відмова від податково-ризикових операцій, які характеризуються критичним рівнем ризику; вибір найоптимальніших способів податкової оптимізації, чітке і неухильне дотримання чинного законодавства щодо їх застосування; формування фінансових резервів; постійне дотримання податкової дисципліни
Технічний ризик	недосконалість технології обліку та обробки інформації при розрахунку та сплаті податків, невірне кодування витрат, технічні проблеми в роботі програмних комплексів та інформаційних систем, які призвели невчасної сплати податкових платежів, подання податкової звітності	автоматизація бізнес-процесів в компанії; використання сучасного програмного забезпечення для цілей ведення податкового обліку і формування податкової звітності; постійне його оновлення відповідно до змін чинного законодавства та вимог часу; забезпечення високого рівня інтеграції функцій податкового менеджменту в інформаційно-обліковими системами і технологіями СГ задля забезпечення точності даних; забезпечення високого рівня кіберзахисту захисту СГ та конфіденційності інформації; використання альтернативних способів підтримки роботи інформаційних систем і програмних комплексів у разі відключень електроенергії.
Ризик втрати майна	Повна або часткова втрата, знецінення вартості майна внаслідок його розташування у зоні бойових дій або наближеній до неї території	релокація, географічна диверсифікація бізнесу, формування фінансових резервів на випадок покриття непередбачених витрат та виконання зобов'язань перед клієнтами; проведення інвентаризації в умовах воєнного стану, фіксація втрат або пошкодження активів та їх документальне оформлення
Ризик втрати контролю над активами	Неможливість продовження або суттєві обмеження діяльності через розташування СГ у зоні бойових дій або наближеній до неї території	постійний моніторинг за дотриманням податкового законодавства, співпраця з кваліфікованими юристами, прийняття на роботу професіоналів у сфері податкового менеджменту
Ризик кримінальної відповідальності	ймовірність кримінального переслідування та позбавлення волі платника податків за здійснення податкових правопорушень	постійний моніторинг змін у чинному законодавстві; співпраця з кваліфікованими податковими консультантами, органами ДПС та комплаєнс-менеджерами; регулярне оновлення знань щодо форм і строків подання податкової звітності; використання актуальних підходів до обчислення податкових зобов'язань; своєчасне внесення змін у схеми оподаткування, податкову та облікову політику у зв'язку зі змінами чинного податкового законодавства
Ризик податкового законодавства	ймовірність виникнення додаткових втрат внаслідок регулярного внесення змін до податкового законодавства та їх несвоєчасне врахування в діяльності СГ;	постійний моніторинг змін у чинному законодавстві; підписка на офіційні джерела інформації та спеціалізовані періодичні видання; співпраця з кваліфікованими податковими консультантами, фахівцями податкових органів та комплаєнс-менеджерами; розробка інформаційної моделі податкового обліку
Інформаційний ризик	несвоєчасне та неповне отримання інформації про зміни у податковому законодавстві і відповідей на запити СГ до податкових органів	постійне відстеження та прогнозування змін у чинному законодавстві зарубіжних країн; чітка фіксація умов ділових контрактів з іноземними партнерами; укладання угод зі залученням кваліфікованих юристів у сфері міжнародного права; географічна диверсифікація щодо розміщення підрозділів СГ у різних країнах
Міжнародний ризик	ймовірність несприятливих змін у податковому законодавстві та податкових режимах країн, на території яких розташований бізнес українського СГ	постійне відстеження та прогнозування змін у чинному законодавстві зарубіжних країн; чітка фіксація умов ділових контрактів з іноземними партнерами; укладання угод зі залученням кваліфікованих юристів у сфері міжнародного права; географічна диверсифікація щодо розміщення підрозділів СГ у різних країнах
Ризик контрагента	втрати, пов'язані із неможливістю передбачення дій контрагентів, зниження платоспроможності контрагента та уникнення останніми сплати заборгованості, труднощі з отриманням оригіналів документів про здійснені операції	попередня перевірка ділового партнера на ділову та податкову доброчесність; юридично «грамотне» оформлення договорів з положеннями, які визначають рівень матеріальної відповідальності; правильно оформлені первинні документи про здійснення операцій; вимога щодо наявності інших документів, що можуть підтвердити реальність операцій з постачання товарів (робіт, послуг) контрагента

Джерело: систематизовано на основі [9; 12—15; 17; 19] та доповнено автором.

мальні варіанти реалізації податкової політики. Такі експерти володіють необхідними знаннями у сфері моделювання впливу та оцінки податкових ризиків, які мо-

жуть виникнути в діяльності СГ та в ході його відносин із податковими органами. Вони можуть передусім оцінити поточні процеси та вказати на можливі проблеми

податкової політики СГ, допомоги з підготовкою та поданням податкової звітності та напрацювати рекомендації щодо оптимізації податкових платежів у межах чинного законодавства, а також надати консультаційну допомогу компаніям з широкого кола питань реалізації податкової політики та управління податковими ризиками на основі аналізу бізнес-процесів — дотримання податкового законодавства, комунікації з податковими органами, прогнозування впливу заходів з управління податковими ризиками на результати майбутньої (операційної, інвестиційної та фінансової) діяльності. Проте співпраця СГ з податковими консультантами повинна виключати появу ризику надвитрат і бути виправданою з позицій співвідношення витрачених ресурсів на залучення їх до співпраці та ефектів від впровадження вироблених ними заходів з управління податковими ризиками.

Іншим дієвим способом управління податковими ризиками є розробка стратегії податкового планування СГ, яка передбачає здійснення аналізу поточних процесів і виявлення слабких місць в податковій політиці, розроблення плану дій для оптимізації податкових виплат, а також постійний моніторинг та коригування стратегії на основі змін у законодавстві та діяльності СГ. Кожна компанія повинна ретельно оцінити можливі способи виконання податкових зобов'язань та варіанти зменшення рівня податкового навантаження за рахунок перегляду номенклатури та асортименту продукції, використання різних організаційних форм для створення дочірніх структур, орієнтації на окремі категорії покупців продукції, використання механізму відстрочення податкових платежів, вибору найоптимальніших способів нарахування амортизації та режимів оподаткування, регіональної диверсифікації операційної діяльності, реструктуризації дебіторської і кредиторської заборгованості тощо [19].

Зниженню окремих податкових ризиків сприятиме автоматизація виробничих та ділових процесів в діяльності СГ, зокрема використання програмного забезпечення для цілей ведення податкового обліку та формування податкової звітності. У цьому напрямку СГ важливо обрати сучасне, відповідне потребам та специфіці діяльності СГ програмне забезпечення, здійснювати його регулярне оновлення згідно змінам у чинному законодавстві та інтеграцію з іншими інформаційно-обліковими системами задля забезпечення точності даних.

Також в умовах воєнного стану у СГ можуть виникати труднощі, пов'язані з отриманням від контрагентів оригіналів документів, які засвідчують проведення господарських операцій. Це зумовлює необхідність використання систем електронного документообігу, а також визначення підходу до обліку та документального оформлення витрат, розрахунків, інших операцій у разі відсутності таких оригіналів. Проте у разі відсутності подібних проблем завжди необхідно здійснювати ретельний аналіз змісту договорів та формувати належним чином первинні документи, оскільки це визначає податкові наслідки проведених операцій. У договорах слід чітко фіксувати рівень матеріальної відповідальності сторін, а також прописати пункти щодо регулювання відносин у період війни та після неї.

Оскільки недобросовісний контрагент може стати джерелом появи податкових ризиків, укладанню угод повинна передувати ретельна перевірка контрагента на предмет його ділової і податкової доброчесності, а також щодо можливих зв'язків та операцій з суб'єктами російської федерації. Обов'язково слід перевірити наявності необхідних підтверджуючих документів щодо реальності операцій з постачання товарів (робіт, послуг) контрагента, реєстр судових рішень, відкриті реєстри та бази даних, відгуки клієнтів, а також наявність повноважень у підписанта на укладення угоди.

Вище нами розглянуто способи управління лише окремими податковими ризиками, які, на нашу думку, найактивніше проявляються в умовах воєнного стану в Україні. Проте кожна компанія в цілях уникнення чи зниження рівня впливу податкових ризиків повинна мати розроблений детальний перелік заходів і дій, спрямований на їх уникнення. Більш детальний перелік інструментів мінімізації податкових ризиків залежно від особливостей їхнього прояву систематизовано нами у таблиці 5.

Однак, незалежно від стану економічної і політичної ситуації, а також умов господарювання, які складаються на відповідний момент часу, кожна компанія повинна регулярно переглядати власну податкову політику, особливо після змін в чинному законодавстві задля уникнення штрафних санкцій, донарахувань обов'язкових платежів, а також різного роду фінансових та репутаційних втрат. В межах власної податкової політики СГ необхідно розробляти та впроваджувати ефективні механізми управління податковими ризиками, які базуватимуться на внутрішніх процедурах, спрямованих на виявлення та уникнення податкових порушень на ранніх етапах, до моменту прийняття управлінських щодо укладання угод чи здійснення господарських операцій. Одними з головних передумов ефективного управління податковими ризиками є чітке дотримання вимог податкового законодавства, а також постійне оновлення знань фахівців бухгалтерського та фінансового профілю щодо змін у податковому законодавстві та застосування дозволених способів оптимізації податкових зобов'язань, що дасть змогу СГ адаптуватися до змін та запобігати податковим помилкам і правопорушенням.

ВИСНОВКИ

В ринкових умовах господарювання податкові ризики виступають одними із найвагоміших серед сукупності фінансових ризиків СГ, оскільки їх реалізація може спричинити негативні результати в діяльності СГ з огляду на несприятливі зміни у податковому законодавстві країни, неналежне його дотримання платниками податків, недоліків у формуванні і реалізації підприємствами внутрішньої податкової політики, та, відповідно — прийняття ними хибних податкових рішень. Податкові ризики можуть проявлятися у вигляді фінансових втрат (через переплату або донарахування податків, сплату штрафних санкцій, втрачену фінансову вигоду), погіршення ділової репутації СГ внаслідок порушення податкового законодавства та підвищеної уваги до діяльності компанії з боку податкових органів, а також шляхом притягнення до адміністративної і кримінальної відповідальності відповідальних осіб за реалізацію податкової політики СГ.

На базі опрацювання наявних в економічній літературі підходів українських дослідників до класифікації податкових ризиків СГ, а також з урахуванням умов воєнного стану в Україні, узагальнено та доповнено перелік зазначених ризиків за джерелом виникнення, а саме: внутрішні (ризики реєстрації, декларування, подання податкової звітності, податкового планування, сплати податків, надвитрат, ліквідації бізнесу, а також бухгалтерський, організаційно-кадровий, внутрішньо-корпоративний, репутаційний і технічний ризики) та зовнішні (ризики втрати майна, втрати контролю над активами, податкового законодавства, посилення податкового контролю, кримінальної відповідальності, контрагента, а також інформаційний та міжнародний ризики).

В умовах воєнного стану податкова система України зазнає частих та відчутних змін, а відтак й посилюється вплив податкових ризиків з огляду на коригування податкового законодавства, територіальної наближеності до лінії бойових дій, зміни економічного ландшафту країни внаслідок вторгнення російського агресора. У статті систематизовано інструменти управління податковими ризиками СГ, серед яких особливо важливими в умовах воєнного стану є: постійний моніторинг змін у податковому законодавстві і вчасне їх врахування в ході обчислення та виконання податкових зобов'язань; формування штату кваліфікованих бухгалтерів, фінансових менеджерів та фахівців з податкового планування; лімітування обсягів податково-ризикових операцій; детальна перевірка ділової репутації та податкової доброчесності контрагентів; формування фінансових резервів; релокація СГ у віддалені від зони бойових дій території та географічна диверсифікація бізнесу; підтримка зв'язків та співпраця з органами податкової служби, кваліфікованими юристами та фінансовими консультантами.

Література:

1. Виклюк М.І. Податкова безпека: дуалістичність економічної природи трактування змісту основних характеристик. Інноваційна економіка. 2013. № 5 (43). С. 242—246.
2. Вітлінський В.В., Тимченко О.М. Джерела і види податкових ризиків їх взаємозв'язок. Фінанси України. 2007. № 3 С. 132—139.
3. Десятнюк О., Канюк В. Сутнісно-теоретичні основи податкових ризиків суб'єктів підприємницької діяльності. Світ фінансів. 2014. Вип. 3. С. 99—109.
4. Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів: навч. посіб. / С.М. Фролов, О.В. Козьменко, А.О. Бойко [та ін.]; за заг. ред. С.М. Фролова. Суми: УАБС НБУ, 2015. 332 с.
5. Цимбалюк І.О. Податкова безпека в системі фінансової безпеки держави. Стратегічне управління національним економічним розвитком: монографія: у 2-х т. / за ред. О.В. Кендюхова. Донецьк: ДонНТ, 2013. Т. 2. С. 13—23.
6. Ярошенко І.В. Податкові ризики та їх вплив на розвиток підприємств у воєнний період. Науковий журнал "ECONOMIC SYNERGY". 2022. № 4 (6). С. 180—189.
7. Податковий кодекс України: Закон України від 02 груд. 2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 09.05.2025).

8. Про порядок реалізації експериментального проекту щодо функціонування системи управління податковими ризиками (комплаєнс-ризиками) в Державній податковій службі: Постанова КМУ від 25.07.2024 р. № 854. URL: <https://tax.gov.ua/baneryi/sistema-upravlinnya-podatkovimi-rizikami/normativno-pravovi-akti/79121.html> (дата звернення: 02.04.2025).

9. Сарана Л.А. Особливості управління податковими ризиками держави на час дії воєнного стану. 2022. № 4. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-08-03> (дата звернення: 04.04.2025).

10. Показники роботи Державної податкової служби України. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/pokazniki-roboti/> (дата звернення: 05.04.2025).

11. Плани та звіти про роботу Державної податкової служби за 2022—2024 роки. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/plani-ta-zviti-roboti/>. (дата звернення: 05.04.2025).

12. Левицька С.О., Осадча О.О. Ризико-орієнтований підхід у системі податкового менеджменту. Наукові записки Національного університету "Острозька академія", серія "Економіка". 2022. Вип. 24 (52). С. 39—47.

13. Головач Т.В., Швид В.В., Грінвак О.В. Класифікація податкових ризиків і завдання податкового ризик-менеджменту в умовах невизначеності. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. Вип. 4 (3). С. 239—245.

14. Чудак Л.А. Податкові ризики як загроза економічній безпеці підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Вип. 6(23). URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.23-95> (дата звернення: 09.05.2025).

15. Євтушенко Н.О. Податкові ризики та система керування ними. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. 2016. Випуск 6. С. 68—77.

16. Облікова політика в умовах воєнного стану. Операції та події, які можуть впливати на підприємство. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2022/12/oblikova-polityka-v-umovakh-voynenoho-stanu.html> (дата звернення 02.05. 2025).

17. Лошенко О.В., Мурована Т.О. Ризики ведення бізнесу в умовах воєнного стану та шляхи їх подолання. Ефективна економіка. 2023. № 2. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.44> (дата звернення: 01.05.2025).

18. Беляєва Л., Пеняк Ю., Карпова А. Організаційно-інформаційна модель обліково-аналітичного забезпечення розрахунків за податками. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-14> (дата звернення: 05.03.2025).

19. Осадча О. О. Податкове планування та податкова оптимізація в системі управління підприємством. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка". 2019. № 14 (42). С. 125—130.

References:

1. Vyklyuk, M.I. (2013), "Tax security: the dualistic nature of the economic nature of the interpretation of the content of the main characteristics", *Innovatsiyna ekonomika*, vol. 5 (43), pp. 242—246.

2. Vitlinskyi, V.V. and Tymchenko O.M. (2007), "Sources and types of tax risks and their interrelationships", *Finansy Ukrainy*, vol. 3, pp. 132—139.

3. Desyatnyuk, O. and Kanyuk, V. (2014), "Substantive and theoretical foundations of tax risks of business entities", *Svit finansiv*, vol. 3, pp. 99—109.

4. Frolov, S.M. Kozmenko, O.V., and Boyko, A.O. (2015), *Upravlinnya finansovoyu bezpekoyu ekonomichnykh subyektiv* [Managing the financial security of economic entities], UABS NBU, Sumy, Ukraine.

5. Tsymbaliuk, I.O. (2013), "Tax security in the financial security system of the state", *Stratehichne upravlinnia natsionalnym ekonomichnym rozvytkom* [Strategic management of national economic development], DonNT, Donetsk, Ukraine.

6. Yaroshenko, I.V. (2022), "Tax risks and their impact on the development of enterprises during the war period", *ECONOMIC SYNERGY*, vol. 4 (6), pp. 180—189.

7. Verkhovna Rada of Ukraine (2012), "Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (Accessed 09 May 2025).

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On the procedure for implementing a pilot project on the functioning of the tax risk management system (compliance risks) in the State Tax Service", available at: <https://tax.gov.ua/baneryi/sistema-upravlinnya-podatkovimirizikami/normativno-pravovi-akti/79121.html> (Accessed 02 April 2025).

9. Sarana, L.A. (2022), "Features of managing the state's tax risks during martial law", *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnya*, vol. 4, available at: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-08-03> (Accessed 04 May 2025).

10. State Tax Service of Ukraine (2025), "Performance indicators of the State Tax Service of Ukraine", available at: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/pokazniki-roboti/> (Accessed 05 May 2025).

11. State Tax Service of Ukraine (2025), "Plans and reports on the work of the State Tax Service for 2022 — 2024", available at: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/planita-zviti-roboti-/> (Accessed 05 May 2025).

12. Levytska, S.O. and Osadcha, O.O. (2022), "Risk-oriented approach in the tax management system", *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu "Ostrozka akademiya", seriya "Ekonomika"*, vol. 24 (52), pp. 39—47.

13. Golovach, T.V., Shvyd, V.V. and Greenvak, O.V. (2012), "Classification of tax risks and tasks of tax risk management in conditions of uncertainty", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 4 (5), pp. 239—245.

14. Chudak, L.A. (2019), "Tax risks as a threat to the economic security of an enterprise", *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya*, vol. 6 (23). <https://doi.org/10.32782/easterneurope.23—95>.

15. Yevtushenko, N.O. (2016), "Tax risks and their management system", *Visnyk Dnipropetrovs'koho universytetu. Seriya: Menedzhment innovatsiy*, vol. 6, pp. 68—77.

16. KPMG. (2025), "Accounting policy in martial law. Operations and events that may affect the enterprise", available at: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/>

press-releases/2022/12/oblikova-polityka-v-umovakh-voyennoho-stanu.html (Accessed 02 May 2025).

17. Loshenyuk, O.V. and Murovana T.O. (2023), "Risks of doing business under martial law and ways to overcome them", *Efektivna ekonomika*, vol. 2. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.44>.

18. Belyaeva, L. Penyak, Yu. and Karpova, A. (2022), "Organizational and information model of accounting and analytical support for tax settlements", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-14>.

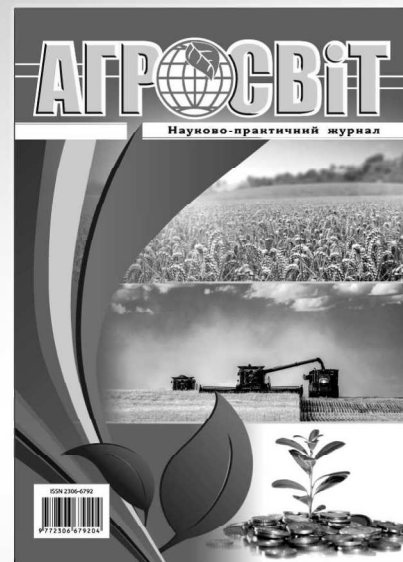
19. Osadcha, O.O. (2019), "Tax planning and tax optimization in the enterprise management system", *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu "Ostrozka akademiya", seriya "Ekonomika"*, vol. 14 (142), pp. 125—130.

Стаття надійшла до редакції 12.05.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

V. Tokar,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Software Engineering and Cybersecurity, State University of Trade and Economics

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1879-5855>

I. Koval,

PhD in Economics, Associate Professor of Department of Economics

and Management, T. H. Shevchenko National University "Chernihiv Colegium"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-9903-9977>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.26

GENDER EQUALITY AWARENESS AMONG STUDENTS OF EU AND UKRAINIAN UNIVERSITIES

В. В. Токар,

д. е. н., професор, професор кафедри інженерії програмного забезпечення та кібербезпеки, Державний торговельно-економічний університет

І. В. Коваль,

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

Національний університет "Чернігівський колегіум" імені Т. Г. Шевченка

ОБІЗНАНІСТЬ ЩОДО ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ СЕРЕД СТУДЕНТІВ УНІВЕРСИТЕТІВ ЄС ТА УКРАЇНИ

The article explores gender equality awareness among university students in Ukraine and Poland by analyzing how male and female respondents rank the terminal value "Equality" among a set of 18 core human values. The study addresses the scientific problem of gender-based disparities in value formation during early adulthood and aims to uncover national and gender-specific trends in how equality is perceived. This research is situated within the broader discourse of democratic citizenship, social justice, and educational equity.

The study was conducted over three waves (2023–2025) using a quantitative survey-based design. A total of 250 valid responses were analyzed (180 from Ukraine and 70 from Poland). Respondents ranked terminal values in a forced-ranking format. Gender-specific averages, medians, and distribution patterns were compared using descriptive statistics and Welch's t-test to evaluate significance levels in group differences.

The results demonstrate that female students in both countries consistently assign greater importance to the value "Equality" than male students, with statistically significant differences observed in both national contexts. The findings highlight a robust gender gap in equality prioritization and reveal stronger polarization among Ukrainian males and tighter consensus among Polish females. These insights contribute to the understanding of gender socialization within higher education.

The study employed non-probability, convenience sampling, limiting the generalizability of the results. The research was also restricted to a small number of institutions, and non-binary gender identities were not included. Future research should incorporate more diverse institutions, employ stratified sampling, and adopt a longitudinal perspective.

Findings can inform policy interventions in gender-sensitive curricula and support inclusive educational environments by targeting value-based learning strategies across genders and regions.

This research offers a novel cross-national, value-ranking approach that extends beyond declarative knowledge of equality. It adds comparative empirical depth to the field by linking gender, values, and education within an EU-Eastern Partnership framework.

У статті розкрито обізнаність щодо гендерної рівності серед студентів університетів України та Польщі шляхом аналізу того, як респонденти чоловічої та жіночої статі ранжують цінність "Рівність" серед 18 термінальних цінностей. У дослідженні сфокусовано увагу на науковій проблемі гендерних відмінностей у формуванні цінностей на ранніх етапах дорослішання та має на меті виявити національні й гендерні особливості у сприйнятті рівності. Ця стаття інтегрується в ширший дискурс демократичного громадянства, соціальної справедливості та освітньої рівності.

Дослідження проводилося у три хвили (2023–2025 роки) з використанням кількісного дизайну на основі опитування. Було проаналізовано загалом 250 валідних анкет (180 з України та 70 з Польщі). Респонденти здійснювали ранжування термінальних цінностей. Гендерні середні значення, медіани та розподіли порівнювалися за допомогою описової статистики та *t*-критерію Вельча для визначення рівня значущості в міжгрупових відмінностях.

Результати засвідчують, що студентки обох країн стабільно надають цінності "Рівність" вищий пріоритет, ніж студенти чоловічої статі, причому у обох національних вибірках виявлено статистично значущі відмінності. Виявлено стійкий гендерний розрив у пріоритетизації рівності, а також вищу поляризацію оцінок серед українських чоловіків і більший консенсус серед польських жінок. Ці висновки поглиблюють розуміння гендерної соціалізації у вищій освіті.

У дослідженні було використано не випадкову, зручну вибірку, що обмежує можливість узагальнення результатів. Також було охоплено невелику кількість закладів освіти, і не враховано небінарні гендерні ідентичності. Майбутні дослідження повинні включати ширше коло закладів, використовувати стратифіковане вибіркове дослідження та мати довготривалий характер.

Отримані результати можуть бути використані для розробки політик у сфері гендерно-чутливих навчальних програм і підтримки інклюзивного освітнього середовища через акцент на ціннісно орієнтоване навчання для різних гендерів і регіонів.

Це дослідження пропонує новий транснаціональний підхід на основі ранжування цінностей, що виходить за межі декларативного знання про рівність. Воно додає порівняльну емпіричну глибину у сферу досліджень, пов'язуючи гендер, цінності та освіту в межах контексту ЄС та Східного партнерства.

Key words: EU, female empowerment, gender equality, Ukraine, university.

Ключові слова: ЄС, гендерна рівність, посилення прав і можливостей жінок, Україна, університет.

GENERAL STATEMENT OF THE PROBLEM AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

Promoting gender equality is a cornerstone of the European Union's social and educational policy agenda. While legislative progress has established formal rights and protections, the awareness and internalization of equality as a personal value among university students remains uneven. Higher education institutions play a pivotal role in shaping these values, offering an ideal environment to investigate how future professionals engage with the concept of gender justice. Although a growing body of research has explored attitudes toward gender roles and equity in academic settings, comparative data on the prioritization of gender equality as a terminal value across different national contexts—especially between EU and Eastern Partnership countries—are limited. This study contributes to bridging this gap by analyzing how students from universities in Poland and Ukraine rank the value of "Equality" among a set of 18 terminal values.

The research was conducted as part of the project "European Female Empowerment for the Union of Equality" (EUFEUE), funded by the European Union under the ERASMUS-JMO-2022-HEI-TCH-RSCH call (topic: ERASMUS-JMO-2022-MODULE, project number 101077151), with the European Education and Culture Executive Agency (EACEA) as the granting authority. The project seeks to promote gender-sensitive academic discourse and enhance awareness among young Europeans. This study investigates the hypothesis that female students prioritize equality more strongly than male students, regardless of national affiliation. The results provide both novel empirical insights and practical

implications for shaping educational policy and designing gender-aware curricula across Europe and its neighboring regions.

ANALYSIS OF RECENT STUDIES AND PUBLICATIONS

Extensive scholarly work has explored gender equality in educational contexts, including institutional practices, legal frameworks, policy alignment with EU standards, and students' general attitudes toward inclusion and representation. For example, Condron, Power, Mathew, and Lucey conduct a scoping review to map existing literature on gender equality training for students in higher education, identifying key content areas, delivery methods, and gaps in evaluation frameworks. They adopt the Theory of Change as their guiding framework and note the absence of leadership-focused content and inconsistent measurement of long-term impacts of training interventions [1]. The review is largely programmatic, focusing on structural aspects of training delivery rather than student value prioritization or the sociocultural factors influencing individual attitudes toward equality.

Kazakova and Bulhakova analyze the evolution and current challenges of the EU's gender policy implementation in Ukraine, focusing on both legislative integration and the social reality of gender inequality. The authors propose national educational initiatives and legal harmonization with EU standards to address persistent disparities, while highlighting financial and institutional limitations in Ukraine's policy enforcement [2, pp. 13–14]. The article falls short in addressing micro-level perspectives, particularly individual-level awareness and student value orientations.

Godara offers a comprehensive overview of global challenges and policy responses concerning gender equality in educational institutions presenting international case studies such as the Malala Fund and Girls' Education Challenge, emphasizing their impact on improving enrolment, reducing dropout rates, and promoting inclusive curricula [3, p. 1856]. The study does not include empirical data on student attitudes, nor does it examine value-based prioritization of equality among youth.

Lesnikova presents a comprehensive analysis of how developed countries structure gender-sensitive educational environments in vocational institutions, offering a roadmap for similar reforms in Ukraine. Special attention is paid to the role of leadership, institutional design, and public-private partnerships in reducing gender disparities in vocational education [4, pp. 35–36]. The article primarily focuses on institutional mechanisms and vocational pathways, offering limited engagement with the attitudinal or psychological dimensions of gender awareness.

Ibrahim, Suryadi, Darmawan, and Nurbayani conduct a bibliometric analysis of 370 Scopus-indexed publications to map global research trends in gender equality and cross-generational awareness within educational contexts. Their study identifies the evolution of key themes, highlights prolific countries (e.g., the U.S., U.K., and Australia), and classifies clusters of frequently co-occurring keywords such as "feminism," "social psychology," and "education" [5, pp. 119–120]. The study lacks depth of interpretive analysis and does not include empirical evidence of individual perceptions leaving unexplored the nuanced, context-specific perspectives of students, including their gender-differentiated prioritization of equality as a personal value.

Nikitina and Ishchenko explore gender disparities across Europe focusing on structural inequalities in education, research, and STEM employment. They provide a comparative overview of gender equality indices, highlight effective national strategies (e.g., Iceland's legislative reforms, Sweden's VINNOVA funding), and discuss how various European countries attempt to address imbalances through targeted policy instruments [6, pp. 156–157]. The article remains largely macro-structural, addressing institutional mechanisms and legislative best practices rather than individual awareness or subjective prioritization of equality.

Tenedero, Enguito, Ferrer, San Juan, Villacer, and Sicuan investigate student attitudes toward gender equality across academic, personal, and extracurricular domains, using a quantitative survey of 45 students from the Technological University of the Philippines. Their results show generally high levels of agreement with gender-inclusive values and practices, particularly in regard to equal academic performance, freedom from gender-based restrictions in extracurricular activities, and openness toward LGBTQ+ peers [7, p. 402]. However, the sample is small, non-random, and discipline-specific (limited to food technology), which restricts the generalizability of findings. More importantly, the study captures self-reported attitudes, not the relative prioritization of equality as a terminal value within a broader ethical hierarchy.

Kravchenko and Voitovska examine the legal and institutional framework governing gender equality in Ukraine, providing a detailed account of constitutional provisions, national legislation, international obligations, and implementation challenges. Their study emphasizes the significance of aligning domestic policies with European standards and underscores the necessity of gender budgeting, legal reform, and civil society engagement to achieve substantive equality [8, p. 24]. The work does not address how legal changes translate into shifts in youth values or behavioral norms within university environments.

Kovalenko analyzes the administrative and legal aspects of gender equality policy in the European Union and Ukraine with particular attention to law enforcement institutions. The article concludes with a set of principles for implementing gender policy through parity democracy, emphasizing equal participation and representation in public administration and policymaking processes [9, p. 93]. The study does not address how legal principles of gender equality are internalized by young people in academic environments, nor does it assess gender-based differences in attitudes or value hierarchies.

Nandi conducts an empirical study assessing the awareness of undergraduate and postgraduate students in West Bengal, India, regarding gender equality in education. The research, based on a sample of 480 respondents, uses a self-developed questionnaire and simple percentage analysis to determine levels of awareness [10, pp. 323–324]. The study does not explore how students rank equality among competing terminal values and is confined to a single Indian state using percentage-based interpretation without differentiating between male and female perceptions.

Protosavitska, Yara, and Kachur offer a multifaceted legal and sociological analysis of gender (in)equality in Ukraine before and during the full-scale Russian invasion using the social quality framework to assess gender disparities across sociopolitical, socioeconomic, and sociocultural dimensions. The authors emphasize the disruption caused by war and advocate for gender-sensitive reconstruction policy anchored in legal equality and human rights [11, pp. 39–40]. Despite mentioning youth among war-affected populations, the study does not disaggregate findings by age or educational background.

Lukianets-Shakhova, Ganus, Bryl, Nehoda, and Rega conduct a comparative study of gender policy implementation in Ukraine and the EU, combining survey data with Global Gender Gap indicators to assess legal progress, social perceptions, and policy alignment with European standards. Based on a survey of 2,720 respondents, the authors reveal broad support for formal gender equality (over 90% agreement), but also note persistent gaps in perceptions of discrimination, domestic labor division, and career opportunities [12, pp. 10–11]. The study emphasizes structural and declarative aspects of gender awareness (e.g., beliefs about leadership or stereotypes) rather than the relative prioritization of equality as a terminal value among youth.

Varych examines gender equality and associated challenges in Ukraine by analyzing current legal frameworks, global index positions, and sector-specific disparities in economic, political, and legal domains. The

article concludes that despite some legislative progress, Ukraine continues to face entrenched obstacles to achieving gender parity across social and institutional levels [13, pp. 62-63]. The author concentrates on macro-level policy analysis and statistical summaries without exploring subjective dimensions of gender equality awareness among students.

Suberviola Ovejas, Martinez Garcia, and Saenz de Jubera Ocon develop a comprehensive analytical model for studying university students' perceptions of gender equality. Drawing on a systematic PRISMA-guided review of 511 sources with 58 selected, they categorize gender equality into eight core dimensions: professional field, co-responsibility and work-life balance, education, health and emotions, culture and society, economy, gender-based violence, and freedom and autonomy [14, pp. 130—131]. The work remains theoretical, offering a strong conceptual base, yet leaving unexplored how gender equality ranks among other terminal values in student ethical frameworks across different cultural contexts.

Melnychenko investigates gender inequality in higher education leadership in Ukraine focusing on the underrepresentation of women in senior academic positions such as rectors and vice-rectors. The article concludes with recommendations, including gender training programs and the promotion of supportive institutional cultures [15, pp. 19-20]. While this study provides a grounded and insightful account of institutional gender disparities, its focus is primarily on structural barriers and leadership roles rather than the personal valuation of gender equality as a terminal value.

However, despite these contributions, there is a notable lack of comparative empirical research examining how students in different countries, particularly in Ukraine and EU universities, perceive and rank gender equality as a terminal value.

FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)

The article aims to examine gender equality awareness among university students in Ukraine and Poland identifying gender-based differences, comparing national trends, and offering evidence-based recommendations for enhancing gender-sensitive education policies within the broader European academic and civic space.

SUMMARY OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

The empirical data for this study were collected across three consecutive waves between 2023 and 2025. The research employed a structured online questionnaire, distributed via institutional channels and academic platforms. The questionnaire included a ranking exercise of 18 terminal values based on Rokeach's value system, with a particular focus on the value "Equality". Respondents were instructed to assign unique ranks from 1 (most important) to 18 (least important), allowing for a comparative analysis of value prioritization.

Participants were recruited using non-probability, convenience sampling, primarily involving university

Table 1. Gender-specific ranking of the terminal value "Equality" by Ukrainian university students

Gender	Sample size	Mean rank	Median rank	Maximum rank	Minimum rank	% below mean	% above mean
Female	129	9.05	8.0	1	17	57.36%	42.64%
Male	51	10.45	11.0	2	18	45.10%	54.90%

Source: elaborated by the authors based on the field study.

Table 2. Gender-specific ranking of the terminal value "Equality" by Polish university students

Gender	Sample size	Mean rank	Median rank	Maximum rank	Minimum rank	% below mean	% above mean
Female	50	8.0	8.0	3	13	60.0%	40.0%
Male	20	13.0	13.0	9	17	50.0%	50.0%

Source: elaborated by the authors based on the field study.

students from selected institutions in Ukraine and Poland. While this approach limits statistical representativeness, the sample was designed to ensure institutional, gender, and disciplinary diversity, thereby supporting valid cross-cultural insights into gender equality perceptions among youth in higher education.

All participants provided informed consent for participation and data processing, in compliance with ethical standards and, for EU students, in accordance with GDPR. While the sample does not reflect national proportions, its internal variance and inclusion of both male and female voices across multiple faculties allow for meaningful analytical generalizations in the academic and educational policy context.

In total, 180 valid responses were obtained from Ukraine and 70 from Poland, each comprising male and female participants aged between 18 and 42 years, predominantly studying in bachelors degree programs. Data collection included responses from students of State University of Trade and Economics (Kyiv, Ukraine), IT Step University (Lviv, Ukraine), Kyiv National University of Construction and Architecture (Kyiv, Ukraine), State University of Telecommunications (Kyiv, Ukraine), and University of Commerce and Services in Poznan (WSHIU, Poznan, Poland).

Table 1 indicates that female students in Ukraine assigned significantly higher importance to the value of equality, with a mean rank of 9.05 and a median of 8. This suggests a consistent prioritization of equality as a personal or societal goal. Male respondents, on the other hand, showed greater variability and a tendency toward deprioritization, with a higher mean rank (10.45) and a more dispersed distribution.

Table 2 shows that Polish female students demonstrated a strong orientation toward equality, with a mean and median rank of 8.0. Notably, their rankings were more condensed, indicating a shared prioritization. Male respondents in Poland showed a distinct downward shift in prioritization, with both the mean and median reaching 13.0 (five full ranks lower than their female peers).

To determine whether the differences in how male and female students ranked the terminal value "Equality" were statistically significant, independent-samples Welch's t-tests were applied to both national datasets. In the Polish sample, the test revealed a highly significant difference

between the groups. Female students at the Graduate School of Commerce and Services in Poznan assigned substantially lower (i.e., more important) ranks to the value of equality compared to their male peers. The mean rank for female respondents was 8.0, while for males it was 13.0, with both groups showing consistent median values. The p-value of 0.00001 ($p < 0.001$) confirms the robustness of this result.

In the Ukrainian sample, the t-test produced a statistic of 1.96 and a p-value of 0.053. Although this result does not meet the conventional threshold for statistical significance, it suggests a trend toward a gender-based difference in value prioritization. The data indicate that female students tend to rank equality as more important than male students, with the latter exhibiting a broader spread of responses, including both very high and very low rankings.

These statistical findings demonstrate that gender is a meaningful factor in shaping students' valuation of equality, although the degree of statistical certainty varies across national contexts. The Polish data show a strong and consistent pattern, while the Ukrainian data reflect a more nuanced and emerging divergence. Together, these results highlight the potential for national context, institutional culture, and sample characteristics to influence how gender equality is internalized and expressed by students in higher education settings.

A comparative analysis of the two national samples reveals several important trends. In both Ukraine and Poland, female students consistently assign higher importance to the value of equality than their male counterparts. This pattern reinforces the role of gender as a significant factor in the formation of social justice-oriented value systems within university populations.

Polish male students exhibit the lowest valuation of equality among all subgroups studied, with both their mean and median rankings substantially lower than those of Ukrainian males. This suggests a deeper level of detachment or reduced sensitivity to gender equality discourse within that group.

Notably, Ukrainian male students demonstrate greater polarization in their responses, with rankings more frequently appearing at both ends of the scale. Some view equality as a central value (ranking it as high as 2), while others place it among the least important (as low as 18). In contrast, Polish male respondents show a narrower, more clustered pattern, typically assigning equality mid-to-low levels of importance.

Across both national contexts, female respondents display a more unified valuation of equality, with responses concentrated around higher importance rankings. This coherence suggests a potential foundation for the development of targeted educational strategies and civic engagement initiatives that build on female students' predisposition toward equity and inclusion.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS AREA

The findings of this study confirm that gender significantly influences the prioritization of equality among

university students in both Ukraine and Poland. Female students in both contexts consistently ranked the value of "Equality" as more important than their male peers, with statistically significant differences observed. This gendered divergence reflects not only personal attitudes but also deeper cultural and institutional factors that shape value formation. The value-added of this research lies in its novel methodological approach (ranking terminal values) and its cross-national comparative scope, offering actionable insights for universities and policymakers. From a policy perspective, the results support the integration of gender-sensitive content into educational curricula, particularly in male-dominated disciplines. Universities are encouraged to implement targeted awareness programs that engage all genders in dialogue on equity and inclusion. Future research should expand the geographic scope, include non-binary perspectives, and explore longitudinal changes in value perception across different academic stages and disciplines.

Literature:

1. Condrón, C., Power, M., Mathew, M., Lucey, S. (2023). Gender equality training for students in higher education: A scoping review protocol. *JMIR Research Protocols*. URL: <https://doi.org/10.2196/preprints.60061> (date of access: 22.03.2025).
2. Kazakova, N., Bulhakova, O. (2021). Gender policy of the European Union in Ukraine: new trends and constant challenges. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, vol. 13. URL: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-01> (date of access: 22.03.2025).
3. Godara, A. K. (2024). Gender equality in educational institutions. *International Journal of Science and Research Archive*, vol. 13 (1), pp. 1849—1857. URL: <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.13.1.1801> (date of access: 22.03.2025).
4. Lesnikova, M. V. (2022). Gender-sensitive educational environment in vocational education institutions: Experience of developed countries and opportunities for Ukraine. *Educational Analytics of Ukraine*, vol. 3 (19), pp. 26—40. URL: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2022-3-26-40> (date of access: 22.03.2025).
5. Ibrahim, I. M., Suryadi, K., Darmawan, C., Nurbayani, S. (2024). Knowledge Map of Gender Equality in Cross-generational Awareness for Education: A Bibliometric Approach. *KnE Social Sciences*, vol. 9 (19), pp. 112—123. URL: <https://doi.org/10.18502/kss.v9i19.16483> (date of access: 22.03.2025).
6. Nikitina, I., Ishchenko, T. (2023). Overcoming gender disparities. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*, vol. 4, pp. 152—157. URL: <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2022-4-18> (date of access: 22.03.2025).
7. Tenedero, C. J., Enguito, G., Ferrer, M. K., San Juan, E., Villacer, H., Sicuan, S. R. (2024). Students' attitude complexities in gender equality: Examining its perception. *International Journal of Education & Curriculum Application*, vol. 7 (3), pp. 395—403. URL: <https://doi.org/10.31764/ijeca.v7i3.27545> (date of access: 22.03.2025).

8. Kravchenko, O., Voitovska, A. (2023). Gender equality in Ukraine: Analysis of the regulatory and legal framework. *Social Work and Education*, vol. 11 (2), pp. 15—25. URL: [https://doi.org/10.31499/2618-0715.2\(11\).-2023.291832](https://doi.org/10.31499/2618-0715.2(11).-2023.291832) (date of access: 22.03.2025).

9. Kovalenko, Y. (2023). Problematic issues of gender equality in the European Union: Administrative and legal aspect. *Visegrad Journal on Human Rights*, vol. 6, pp. 90—94. URL: <https://doi.org/10.61345/1339-7915.-2023.6.15> (date of access: 22.03.2025).

10. Nandi, A. (2023). Awareness of students towards gender equality in education. *International Journal of Applied Research*, vol. 9 (7), pp. 320—324. URL: <https://doi.org/10.22271/allresearch.2023.v9.i7e.11131> (date of access: 22.03.2025).

11. Protosavitska, L., Yara, O., Kachur, V. (2023). Gender (in)equality in Ukraine: Legal regulation as a guarantee for implementation. *International Journal of Social Quality*, vol. 13 (2), pp. 25—43. URL: <https://doi.org/10.3167/IJSQ.2023.130203> (date of access: 22.03.2025).

12. Lukianets-Shakhova, V., Ganus, L., Bryl, K., Nehoda, Y., Rega, I. (2023). The Gender Policy of Ukraine: Considering the EU Experience. *Revista De Gestao Social E Ambiental*, vol. 17 (4), pp. e03403. URL: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v17n4-030> (date of access: 22.03.2025).

13. Varych, D. (2022). Gender equality and gender issues in Ukraine. *The Journal of V.N. Karazin Kharkiv National University. Issues of Political Science*, vol. 42, pp. 58—64. URL: <https://doi.org/10.26565/2220-8089-2022-42-09> (date of access: 22.03.2025).

14. Suberviola Ovejas, I., Martinez Garcia, A., Saenz de Jubera Ocon, M. (2024). Perception of gender equality among university students: An analytical model. *Educational Administration: Theory and Practice*, vol. 30 (10), pp. 126—138. URL: <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i10.7902> (date of access: 22.03.2025).

15. Melnychenko, O. (2024). Gender inequality of women in education or why women are underrepresented in leadership positions? *Continuing Professional Education: Theory and Practice*, vol. 78 (1), pp. 15—23. URL: <https://doi.org/10.28925/1609-8595.2024.1.2> (date of access: 22.03.2025).

References

1. Condron, C., Power, M., Mathew, M. and Lucey, S. (2023), "Gender equality training for students in higher education: A scoping review protocol", *JMIR Research Protocols*, [Online]. <https://doi.org/10.2196/preprints.60061>.

2. Kazakova, N. and Bulhakova, O. (2021), "Gender policy of the European Union in Ukraine: new trends and constant challenges", *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, [Online], vol. 13. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-01>.

3. Godara, A. K. (2024), "Gender equality in educational institutions", *International Journal of Science and Research Archive*, [Online], vol. 13 (1), pp. 1849—1857. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.13.1.1801>.

4. Lesnikova, M. V. (2022), "Gender-sensitive educational environment in vocational education institutions:

Experience of developed countries and opportunities for Ukraine", *Educational Analytics of Ukraine*, [Online], vol. 3 (19), pp. 26—40. <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2022-3-26-40>.

5. Ibrahim, I. M., Suryadi, K., Darmawan, C. and Nurbayani, S. (2024), "Knowledge Map of Gender Equality in Cross-generational Awareness for Education: A Bibliometric Approach", *KnE Social Sciences*, [Online], vol. 9 (19), pp. 112—123. <https://doi.org/10.18502/kss.v9i19.16483>.

6. Nikitina, I. and Ishchenko, T. (2023), "Overcoming gender disparities", *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*, [Online], vol. 4, pp. 152—157. <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2022-4-18>.

7. Tenedero, C. J., Enguito, G., Ferrer, M. K., San Juan, E., Villacer, H. and Sicuan, S. R. (2024), "Students' attitude complexities in gender equality: Examining its perception", *International Journal of Education & Curriculum Application*, [Online], vol. 7 (3), pp. 395—403. <https://doi.org/10.31764/ijeca.v7i3.27545>.

8. Kravchenko, O. and Voitovska, A. (2023), "Gender equality in Ukraine: Analysis of the regulatory and legal framework", *Social Work and Education*, [Online], vol. 11 (2), pp. 15—25. [https://doi.org/10.31499/2618-0715.2\(11\).2023.291832](https://doi.org/10.31499/2618-0715.2(11).2023.291832).

9. Kovalenko, Y. (2023), "Problematic issues of gender equality in the European Union: Administrative and legal aspect", *Visegrad Journal on Human Rights*, [Online], vol. 6, pp. 90—94. <https://doi.org/10.61345/1339-7915.2023.6.15>.

10. Nandi, A. (2023), "Awareness of students towards gender equality in education", *International Journal of Applied Research*, [Online], vol. 9 (7), pp. 320—324. <https://doi.org/10.22271/allresearch.2023.v9.i7e.11131>.

11. Protosavitska, L., Yara, O. and Kachur, V. (2023), "Gender (in)equality in Ukraine: Legal regulation as a guarantee for implementation", *International Journal of Social Quality*, [Online], vol. 13 (2), pp. 25—43. <https://doi.org/10.3167/IJSQ.2023.130203>.

12. Lukianets-Shakhova, V., Ganus, L., Bryl, K., Nehoda, Y. and Rega, I. (2023), "The Gender Policy of Ukraine: Considering the EU Experience", *Revista De Gestao Social E Ambiental*, [Online], vol. 17 (4), pp. e03403. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v17n4-030>.

13. Varych, D. (2022), "Gender equality and gender issues in Ukraine", *The Journal of V.N. Karazin Kharkiv National University. Issues of Political Science*, [Online], vol. 42, pp. 58—64. <https://doi.org/10.26565/2220-8089-2022-42-09>.

14. Suberviola Ovejas, I., Martinez Garcia, A. and Saenz de Jubera Ocon, M. (2024), "Perception of gender equality among university students: An analytical model", *Educational Administration: Theory and Practice*, [Online], vol. 30 (10), pp. 126—138. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i10.7902>.

15. Melnychenko, O. (2024), "Gender inequality of women in education or why women are underrepresented in leadership positions?", *Continuing Professional Education: Theory and Practice*, [Online], vol. 78 (1), pp. 15—23. <https://doi.org/10.28925/1609-8595.2024.1.2>.

Стаття надійшла до редакції 25.05.2025 р.

О. В. Федірець,

д. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної, Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9710-4644>

О. О. Карпенко,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування, Заклад вищої освіти "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2943-1982>

А. Р. Цюпа,

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,

Київський національний університет технологій та дизайну

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-3073-7758>

С. В. Бондарчук,

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,

Вінницький національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6759-6363>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.32

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО- ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ В ПРОМИСЛОВИХ СТАРТАПАХ

O. Fedirets,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,

Professor of I. Markina Department of Management, Poltava State Agrarian University

O. Karpenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of Department of Management, Marketing and Public Administration,

Higher Educational Institution Academician Yuriy Bugay International Scientific & Technical University

A. Tsiupa,

PhD student, Kyiv National University of Technologies and Design

S. Bondarchuk,

PhD student, Vinnytsia National Agrarian University

INNOVATIVE APPROACHES TO IMPLEMENTING SOCIALLY RESPONSIBLE MARKETING IN INDUSTRIAL STARTUPS

Стаття присвячена дослідженню інноваційних підходів до впровадження соціально-відповідального маркетингу (СВМ) у промислових стартапах в контексті інтеграції України до європейського науково-технологічного простору та необхідності модернізації національної економіки. Актуальність теми обґрунтована зростаючою роллю соціальних та екологічних аспектів у діяльності бізнесу, особливо для стартапів, які прагнуть сформувати позитивний імідж та залучити лояльну аудиторію. Метою дослідження є комплексний аналіз, систематизація та розкриття сутності інноваційних підходів до СВМ у промислових стартапах, а також вивчення їхнього потенціалу для досягнення ключових бізнес-цілей. У статті розглянуто еволюцію концепції та її сучасні трактування, виявлено специфіку та переваги впровадження останньої

для промислових стартапів. Проаналізовано ключові інноваційні підходи, що використовуються промисловими стартапами, включаючи інтеграцію принципів циркулярної економіки, застосування штучного інтелекту та Big Data, некомерційний маркетинг, партнерство з громадськими організаціями та акцент на інклюзивності. Розглянуто також інструменти CBM, такі як соціальні медіа, блокчейн, соціальна реклама та гейміфікація. Результати дослідження свідчать про зростаючу значущість даного підходу для промислових стартапів як інструменту формування конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку. Інноваційні підходи дозволяють цим підприємствам ефективно поєднувати технологічні рішення із зобов'язаннями щодо соціальної та екологічної відповідальності. Незважаючи на певні виклики, подальший розвиток технологій та зростання споживчої свідомості створюють сприятливі умови для масштабування та підвищення ефективності соціально-відповідального маркетингу у промислових стартапах, сприяючи їхньому внеску у сталий розвиток суспільства.

The article is devoted to the study of innovative approaches to the implementation of socially responsible marketing (SRM) in industrial startups in the context of Ukraine's integration into the European scientific and technological space and the need to modernize the national economy. The relevance of the topic is justified by the growing role of social and environmental aspects in business activities, especially for startups that seek to form a positive image and attract a loyal audience. The purpose of the study is a comprehensive analysis, systematization and disclosure of the essence of innovative approaches to SRM in industrial startups, as well as the study of their potential for achieving key business goals. The article examines the evolution of the concept and its modern interpretations, identifies the specifics and advantages of implementing the latter for industrial startups. The key innovative approaches used by industrial startups are analyzed, including the integration of circular economy principles, the use of artificial intelligence and big data, non-profit marketing, partnerships with public organizations and an emphasis on inclusivity. SRM tools such as social media, blockchain, social advertising and gamification are also considered. The results of the study indicate the growing importance of this approach for industrial startups as a tool for creating competitive advantages and ensuring sustainable development. Innovative approaches allow these enterprises to effectively combine technological solutions with obligations regarding social and environmental responsibility. Despite certain challenges, further development of technologies and growth of consumer awareness create favorable conditions for scaling up and increasing the effectiveness of socially responsible marketing in industrial startups, contributing to their contribution to the sustainable development of society.

Ключові слова: соціальна відповідальність бізнесу, соціально-відповідальний маркетинг, інновації, стартап, інклюзивність, соціальна реклама, сторітелінг, гейміфікація, greenwashing, менеджмент, ефективність, конкурентоспроможність, інвестиції.

Key words: business social responsibility, socially responsible marketing, innovation, startup, inclusivity, social advertising, storytelling, gamification, greenwashing, management, efficiency, competitiveness, investments.

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

У контексті інтеграції України до європейського науково-технологічного простору та необхідності модернізації національної економіки, інновації розглядаються як ключовий фактор прогресу. Інноваційна діяльність, що охоплює розробку та практичне застосування нових ідей, підходів, технологій, продуктів і послуг, є визначальним чинником підвищення якості життя населення, розвитку новітніх технологій та розширення можливостей суспільного розвитку. В основі інновацій лежать креативність, уява та стратегічне бачення, що історично забезпечували поступ людства, полегшуючи різноманітні аспекти життєдіяльності.

Зокрема, інновації є фундаментальним елементом для формування перспективних бізнес-моделей, зміцнення конкурентних позицій вітчизняних підприємств та стимулювання економічного зростання України. У сучас-

ному бізнес-середовищі інноваційний розвиток є необхідною умовою успішної діяльності підприємств, науково-дослідних установ та цілих галузей промисловості.

У процесі інтенсивного впровадження інновацій та прагнення до швидкого досягнення поставлених цілей існує потенційна загроза ігнорування економічних, екологічних та соціальних ризиків. Критика організацій, що надають пріоритет інноваціям над безпекою, є поширеним явищем у світовому бізнесі, що зумовило активізацію ділової етики як інструменту спрямування діяльності компаній у більш відповідальне русло [14, с. 899]. Проте, незважаючи на велику кількість досліджень із корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на стратегічному та операційному рівнях, а також на індивідуальному рівні управління, специфіка етичних аспектів досліджень і розробок (НДДКР) та етики інновацій залишається недостатньо вивченою, особливо в контексті українських реалій.

Загалом, при наявності значної кількості праць з соціальної та етичної проблематики в бізнесі, менша увага приділяється питанням впровадження відповідаль-

них та етичних практик у стартапах, зокрема високо-технологічних стартапах у галузі STEM (наука, технології, інженерія та математика), а також їхній корпоративній діяльності та інноваційній стратегії в умовах економічних та соціальних трансформацій в Україні.

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

Останні дослідження та публікації демонструють зростаючий інтерес до інтеграції принципів соціально-відповідального маркетингу у діяльність компаній, особливо на ранніх етапах їх розвитку. CBM базується на низці ключових досліджень і концепцій, які заклали його теоретичні та практичні основи. Боуен Г., Залман Дж., Крамер М., Котлер Ф., Картжая Х., Портер М. та інші [4, 15, 19, 20, 21] у своїх працях сформулювали базис CBM, та зазначають, що останній трансформує традиційні маркетингові підходи, переводячи фокус із виключно комерційних цілей на створення соціальної цінності. Це особливо актуально для промислових стартапів, які часто працюють із технологіями, що можуть впливати на екологію та суспільство.

Визначальну роль у поширенні соціально-відповідального маркетингу відіграють міжнародні та національні стандарти [2, 3, 7, 17], забезпечуючи чітке визначення понять, встановлюючи мінімальні вимоги та орієнтири для відповідальних практик. Вони підвищують довіру споживачів та прозорість комунікацій, сприяють порівнянню та оцінці соціальної відповідальності компаній, а також заохочують до впровадження кращих практик, зменшуючи ризики та покращуючи репутацію. Через уніфікацію вимог та надання чітких критеріїв, вони стимулюють компанії до більш етичної, прозорої та відповідальної взаємодії зі стейкхолдерами, сприяючи таким чином поширенню цінностей сталого розвитку та усвідомленого споживання в маркетинговій діяльності.

Сучасні підходи до впровадження соціально-відповідального маркетингу, в тому числі у промислових стартапах у своїх працях розглядають Блок В., Гурчунова Є. Какурінова К. Раян М. та інші [1, 4, 14, 22]. Останні дослідження свідчать про еволюцію соціально-відповідального маркетингу від простої благодійності до стратегічного інструменту створення цінності та конкурентної переваги, особливо для промислових стартапів. Інноваційні підходи, що базуються на автентичності, використанні технологій, співпраці, вимірюванні впливу та інтеграції CBM у бізнес-модель, відкривають нові можливості для сталого розвитку та побудови довгострокових відносин зі стейкхолдерами. Для промислових стартапів, які прагнуть до успіху в сучасному світі, інтеграція соціально-відповідального маркетингу є не лише етичним імперативом, але й стратегічною необхідністю.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — комплексний аналіз, систематизація та розкриття сут-

ності інноваційних підходів до впровадження соціально-відповідального маркетингу в контексті діяльності промислових стартапів. Це передбачає не лише ідентифікацію та класифікацію існуючих нестандартних методів та інструментів, що застосовуються або можуть бути застосовані промисловими стартапами, але й дослідження специфіки їхньої адаптації до унікальних характеристик та обмежень цих підприємств (таких як нестача ресурсів, високий рівень ризику, орієнтація на технологічні інновації та гнучка організаційна структура).

Крім того є існує потреба вивчення потенціалу інноваційних підходів соціально-відповідального маркетингу для досягнення ключових бізнес-цілей промислових стартапів, включаючи формування позитивного іміджу та репутації, фокусування на споживачах та інвесторах, які підтримують соціальні цінності, підвищення рівня лояльності, забезпечення конкурентної диференціації на ринку та залучення висококваліфікованих фахівців. Таким чином, актуальність дослідження визначається його значущістю для розвитку теорії та практики маркетингу, його важливістю для підвищення соціальної відповідальності бізнесу, особливо в інноваційному секторі економіки, а також його потенційним внеском у сталий розвиток України.

В процесі дослідження застосовувалися різноманітні загально-наукові та спеціальні методи, зокрема аналізу наукових джерел для ідентифікації ключових концепцій, таких як спільна цінність, циркулярна економіка, інклюзивність, а також для виявлення прогалин у дослідженні етичних аспектів інновацій у стартапах в Україні; систематизації для чіткого представлення еволюції CBM, класифікації інноваційні підходи та виявити їх специфіки для стартапів; порівняльного аналізу для виявлення унікальних характеристик стартапів (гнучкість, обмежені ресурси) та їх впливу на CBM; емпіричні методи (кейс-аналіз, контент-аналіз) для збору первинних даних для перевірки теоретичних положень та аналізу реальних практик промислових стартапів; комплексний підхід та систематизація для формулювання висновків та розробка рекомендацій для стартапів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У сучасному суспільстві спостерігається стійка тенденція до підвищення значущості соціальних та екологічних аспектів діяльності бізнесу. Споживачі, інвестори та інші стейкхолдери дедалі більше очікують від компаній не лише економічної ефективності, але й відповідальної поведінки, що відображається у зростанні інтересу до соціальної відповідальності бізнесу та соціально-відповідального маркетингу. Це створює як виклики, так і нові можливості для підприємств, особливо для стартапів, які прагнуть сформувати позитивний імідж та залучити лояльну аудиторію з самого початку своєї діяльності.

Соціально-відповідальний маркетинг — це підхід, який інтегрує соціальні, екологічні та етичні принципи в маркетингові стратегії компаній, спрямовані на створення цінності для споживачів, суспільства та довкілля.

Таблиця 1. Етапи розвитку соціально-відповідального маркетингу та їх характеристика

Етап	Передумови розвитку	Особливості	Характеристика етапу
Зародження концепції (1950-1960-ті роки)	Фокусування на задоволенні потреб споживачів та зростанню прибутків. Ріст добробуту та урбанізації спричинили перші дискусії про вплив бізнесу на суспільство	Поява ідей про «соціальну відповідальність бізнесу» (CSR). У 1953 році Говард Боуен сформулював, що компанії повинні враховувати наслідки своєї діяльності для суспільства	Переважно теоретичний і обмежувався філантропією або благодійними ініціативами, які не завжди інтегрувалися в основну діяльність компаній
Формування концепції (1970-1980-ті роки)	Зростання екологічної свідомості, антиспоживацькі рухи, енергетична криза та скандали, пов'язані з неетичною поведінкою компаній	У 1971 році Філіп Котлер і Джеральд Залтман ввели термін «соціальний маркетинг», наголошуючи на використанні маркетингових інструментів для просування суспільно корисних ідей. CBM почав асоціюватися з етичними практиками, такими як чесна реклама та безпечність продуктів	Спосіб поєднання комерційних цілей із вирішенням соціальних проблем, хоча часто залишався другорядним елементом стратегії
Інституціоналізація та глобалізація (1990-2000-ті роки)	Глобалізація, розвиток інформаційних технологій, зростання впливу неурядових організацій та споживацької активності. Поява концепції сталого розвитку	CBM став частиною корпоративної стратегії. Компанії почали впроваджувати екологічні стандарти (ISO 14001), програми корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та маркетинг, орієнтований на «зелені» продукти. Поява термінів «еко-маркетинг» і «маркетинг сталості»	CBM передбачав баланс між прибутковістю, соціальною справедливістю та екологічною стійкістю. Споживачі почали оцінювати бренди не лише за якістю продуктів, а й за їхню соціальну позицію
Сучасний етап (2010-2020-ті роки)	Посилення глобальних викликів (зміна клімату, поширення нерівності, цифровізація), ріст впливу соціальних мереж, активізація молодих поколінь (міленіали, Gen Z), які цінують автентичність і прозорість брендів. Прийняття Цілей сталого розвитку ООН (2015)	Інтеграція з принципами ESG (Environmental, Social, Governance), коли компанії оцінюються за їхнім впливом на довкілля, суспільство та корпоративне управління. Цифрова трансформація – соціальні мережі та цифрові платформи дозволяють просувати ініціативи, але підвищують ризик «greenwashing» – фальшивих заяв про екологічність чи соціальну відповідальність. Посилення вимог споживачів до корпоративної прозорості, інклюзивності та здійснення відчутних дій, що є проявом споживацького активізму	Стратегічний підхід, який передбачає створення довгострокової цінності для всіх стейкхолдерів (споживачів, працівників, громад, планети) через інноваційні продукти, етичні практики та прозору комунікацію

Джерело: побудовано авторами на основі [2, 3, 5, 7, 9, 15, 17, 19].

Його еволюція відбувалася в кілька етапів, відображаючи зміни в суспільних цінностях, економічних умовах і глобальних викликах (табл. 1).

На даний час під низки чинників (глобалізація світової економіки, розвиток інформаційних технологій та цифрова трансформація, активізація природоохоронних ініціатив, розвиток концепції сталого розвитку) сформувалася рамкова модель соціально-відповідального маркетингу, основними складовими якої є:

холістичний підхід, при якому CBM розглядається як інтегральна частина бізнес-стратегії, а не окре-

мий напрям. Компанії прагнуть створювати продукти та послуги, які вирішують соціальні чи екологічні проблеми (наприклад, електромобілі, біорозкладне пакування);

спільна цінність (Shared Value) за М. Портером та М. Крамером, "...CBM передбачає створення економічної цінності через вирішення суспільних проблем, що вигідно як бізнесу, так і суспільству" [21, с. 82];

прозорість і автентичність — споживачі вимагають доказів соціальної відповідальності (звіти про вуглецевий слід, сертифікації, реальні кейси), будь-які невідпо-

Таблиця 2. Інструменти соціально-відповідального маркетингу в промислових стартапах

Інструмент	Характеристика
Соціальні медіа та цифрові платформи	Дозволяють стартапам комунікувати свої соціальні та екологічні ініціативи широкій аудиторії. Наприклад, кампанії в Instagram або LinkedIn, що демонструють використання стартапом зелених технологій, підвищують обізнаність і лояльність клієнтів. Цифрові платформи також використовуються для прозорості звітності про ESG-показники
Блокчейн для прозорості ланцюгів постачання	Технологія блокчейн забезпечує відстеження походження матеріалів і продуктів, що є ключовим для уникнення Greenwashing. Промислові стартапи, які застосовують блокчейн, можуть підтверджувати етичність своїх ланцюгів постачання, що підвищує довіру споживачів і партнерів
Соціальна реклама та сторітелінг	Соціальна реклама, що розповідає історії про вплив стартапу на суспільство чи довкілля, є ефективним інструментом CBM. Стартапи можуть створювати відеоконтент про те, як їхні продукти сприяють зменшенню викидів CO ₂ , що резонує з цінностями сучасних споживачів
Гейміфікація та програми лояльності	Гейміфікація, як-от створення додатків, що винагороджують клієнтів за екологічно відповідальну поведінку (використання продуктів із низьким вуглецевим слідом), набирає популярності. Такі програми не лише залучають клієнтів, а й сприяють популяризації сталого способу життя

Джерело: побудовано авторами на основі [4, 6, 13, 18].

відності між заявами та діями призводять до репутаційних втрат;

інклюзивність і різноманітність: CBM включає підтримку соціальної справедливості, гендерної рівності, культурного розмаїття та доступності продуктів для різних груп.

технологічна інтеграція — використання ШІ, великих даних і блокчейну для відстеження ланцюгів постачання, зменшення викидів і забезпечення прозорості [11];

глобальний фокус: CBM орієнтується на глобальні виклики, такі як зміна клімату, бідність і доступ до освіти, що відображається в партнерствах із міжнародними організаціями.

Соціально-відповідальний маркетинг еволюціонував від філантропічних ініціатив до стратегічного підходу, який формує конкурентну перевагу компаній у сучасному світі. Сьогодні CBM — це не лише про відповідність суспільним очікуванням, а й про створення інноваційних рішень для глобальних викликів, що сприяють сталому розвитку та зміцненню довіри до брендів. У майбутньому його значення зростатиме завдяки технологічним інноваціям і посиленню споживацької свідомості.

В сучасному глобальному середовищі стартапи, за своєю суттю, є носіями інновацій та гнучкості. Це створює сприятливе підґрунтя для розробки та впровадження нестандартних, креативних та ефективних підходів до соціально-відповідального маркетингу, які можуть відрізнитися від традиційних практик великих, усталених компаній. Дослідження інноваційних методів CBM у стартапах може виявити нові тренди та інструменти, які будуть корисними для всього бізнес-середовища.

Також CBM має суттєвий вплив на формування ідентичності та створення стійких конкурентних переваг для стартапів. "Інтеграція соціальних та екологічних принципів у маркетингові стратегії новостворених підпри-

ємств не лише сприяє формуванню позитивного іміджу та репутації серед цільової аудиторії" [10], але й демонструє їхню відданість етичним нормам та цінностям сталого розвитку. Для стартапів, які "...часто характеризуються обмеженими ресурсами, даний підхід може стати ефективним інструментом диференціації на ринку, залучення соціально свідомих споживачів та інвесторів, а також побудови довгострокових відносин з ключовими стейкхолдерами" [22], що відіграє важливу роль для їхнього виживання та подальшого зростання.

Значення CBM для стартапів полягає також у його здатності стимулювати інновації та креативність у розробці продуктів, послуг та комунікаційних кампаній. Орієнтація на вирішення соціальних та екологічних проблем може стати джерелом нових бізнес-можливостей та сприяти формуванню унікальної ціннісної пропозиції. Крім того, "...прозорість та відкритість у соціально-відповідальній діяльності сприяють підвищенню довіри з боку споживачів, формуванню лояльності та залученню талановитих співробітників" [22], що є важливими факторами для забезпечення довгострокової стійкості та успіху стартапу в конкурентному середовищі.

Промислові стартапи, функціонуючи переважно в секторах виробництва, передових технологій та важкої промисловості, демонструють тенденцію до інтеграції інноваційних підходів у сфері соціально-відповідального маркетингу. Ці підприємства, використовуючи свій технологічний потенціал та гнучкість організаційної структури, розробляють оригінальні стратегії, що органічно поєднують передові технічні рішення із зобов'язаннями щодо соціальної та екологічної відповідальності. Нами визначено ключові розвитку інноваційних підходів до CBM у стартапах:

1. Інтеграція принципів циркулярної економіки. Отримання передбачає мінімізацію відходів і повторне використання ресурсів через переробку, повторне виробництво та екодизайн. Промислові стартапи, такі як ті, що розробляють біорозкладні матеріали чи модульне обладнання, активно застосовують цей підхід. Наприклад, "...стартапи в секторі зелених технологій використовують маркетинг для просування продуктів, що знижують вуглецевий слід, залучаючи екологічно свідомих споживачів" [16, 20].

2. Використання технологій штучного інтелекту (ШІ) та великих даних (Big Data). Вони дозволяють стартапам оптимізувати ланцюги постачання, оцінювати екологічний вплив і персоналізувати комунікації з клієнтами [11, с. 39]. Наприклад, стартапи можуть використовувати ШІ для створення прозорих звітів про вуглецевий слід, що підвищує довіру до бренду. Такі інструменти також допомагають виявляти потреби цільової аудиторії, адаптуючи маркетингові кампанії до соціально значущих тем [12].

3. Некомерційний маркетинг і партнерство з некомерційними громадськими організаціями (НГО). Промислові стартапи дедалі частіше співпрацюють із такими організаціями для просування соціально значущих ініціатив. Некомерційний маркетинг, який використовує традиційні інструменти для досягнення соціального

ефекту, дозволяє стартапам зміцнювати репутацію та залучати підтримку громадськості. Наприклад, стартапи в галузі відновлювальної енергетики можуть співпрацювати з екологічними НГО для просування зелених технологій [1].

4. Акцент на інклюзивність і різноманітність. CBM у промислових стартапах включає створення інклюзивних продуктів і робочих місць, що орієнтуються на потреби різних соціальних груп. "Стартапи, що розробляють промислове обладнання, можуть робити наголос на доступності своїх продуктів для малих і середніх підприємств у країнах, що розвиваються, сприяючи економічній справедливості" [20].

Промислові стартапи використовують низку інноваційних інструментів для реалізації соціально-відповідального маркетингу, які поєднують цифрові технології, комунікаційні стратегії та аналітику. Основні інструменти наведено у табл. 2.

Промислові стартапи стикаються з низкою викликів у впровадженні соціально-відповідального маркетингу, зокрема обмеженими фінансовими ресурсами, складністю уникнення Greenwashing та високими очікуваннями стейкхолдерів. Однак інноваційні підходи, такі як використання ШІ, блокчейну та партнерство з некомерційними громадськими організаціями, відкривають нові можливості для масштабування CBM. Перспективи включають зростання попиту на сталі продукти, посилення регуляторного тиску на ESG-відповідність і розвиток технологій, що полегшують прозорість і ефективність маркетингових стратегій.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, слід зазначити, що соціально-відповідальний маркетинг набуває дедалі більшого значення в контексті діяльності промислових стартапів. Еволюція концепції CBM від філантропічних ініціатив до стратегічного підходу, інтегрованого в основну бізнес-діяльність, відображає зростаючу вимогливість суспільства до етичності та відповідальності бізнесу. В умовах глобалізації, розвитку цифрових технологій та посилення екологічної свідомості, він стає не лише інструментом формування позитивного іміджу, але й важливим фактором забезпечення конкурентоздатності та стійкого розвитку промислових стартапів на національному та міжнародному рівнях. Дослідження виявило, що промислові стартапи активно впроваджують низку інноваційних підходів до CBM, які поєднують технологічні рішення із зобов'язаннями щодо соціальної та екологічної відповідальності. Інтеграція принципів циркулярної економіки, використання ШІ та великих даних, розвиток некомерційного маркетингу та партнерства з громадськими організаціями, а також акцент на інклюзивності та різноманітності є ключовими тенденціями в цій сфері. Незважаючи на певні виклики, пов'язані з обмеженими ресурсами та ризиками, подальший розвиток технологій та зростання споживчої свідомості відкривають значні перспективи для масштабування та підвищення ефективності CBM у промислових стартапах, сприяючи їхньому внеску у сталий розвиток суспільства.

Література:

1. Гурчунова Є. Некомерційний маркетинг: використання в діяльності підприємства. 2019. URL: <https://aboutmarketing.info/osnovy-marketynhu/nekomertsyyny-marketynh/>. (дата звернення: 30.04.2025).
2. ДСТУ ISO 14001:2015 Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосовування (ISO 14001:2015, IDT). Чинний від 2016-07-01. Вид. офіц. Київ: УкрНДНЦ, 2016. 29 с.
3. ДСТУ ISO 26000:2019 Настанови щодо соціальної відповідальності (ISO 26000:2010, IDT). Чинний від 2021-10-01. Вид. офіц. Київ: УкрНДНЦ, 2020. 129 с.
4. Какурінов К.В., Чернікова Н.М., Долина Р.М. Цифрові технології управління маркетинговою діяльністю підприємства. Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія "Економіка, управління та фінанси"). 2024. Випуск 2. С. 36—43.
5. Котлер Ф., Картаджая Х., Сетьяван А. Маркетинг 5.0. Технології для людства. К.: КМ-Букса, 2024. 280 с.
6. Макаренко І.О. Інкorporація ESG-критеріїв у діяльність компаній у контексті їх інвестиційного скринінгу. Економіка, управління та адміністрування. 2023 № 2 (104), С. 86—93.
7. Міжнародний стандарт "Соціальна відповідальність" (SA8000). Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0015697-07#Text> (дата звернення: 29.04.2025).
8. Федірець О.В., Багорка М.О., Юрченко Н.І. Активізація маркетингового потенціалу інноваційно орієнтованих підприємств в системі адаптивного управління агропродовольчою сферою. Інвестиції: практика та досвід. Київ, 2024. № 9. С. 26—32.
9. Федірець О.В., Дячков Д.В., Гечбаія Б.Н. Перспективи застосування систем менеджменту в агропродовольчій сфері. Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія "Економіка, управління та фінанси"). 2024. Випуск 2. С. 52—60.
10. Федірець О.В., Лемещенко Н.М., Коваленко Н.О. Маркетингові стратегії управління розвитком агропродовольчої сфери в умовах соціальної економіки. Актуальні проблеми економіки. Київ, 2024. № 3 (273). С. 118—127.
11. Федірець О.В., Нечипоренко В.В., Поповиченко Г.С., Гніденко В.І. Сутність "Data-driven" стратегії маркетингового управління та перспективи її застосування в інноваційно орієнтованих аграрних підприємствах. Актуальні проблеми економіки. Київ, 2025. № 1, Том 2 (283/2). С. 35—51.
12. AI for social good: Improving lives and protecting the planet. McKinsey&Company Report dated May 10 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/ai-for-social-good>. (дата звернення: 30.04.2025).
13. Akgun A., Keskin H., Erdogan E. The influence of storytelling approach in travel writings on readers empathy and intentions. Procedia — Social and Behavioral Sciences. 2015. Vol. 207. P. 577—586.
14. Blok V. Innovation as Ethos: Moving Beyond CSR and Practical Wisdom in Innovation Ethics. Handbook of Philosophy of Management, Cham: Springer International Publishing. 2022. pp. 897—910.

15. Bowen H. R. Social Responsibilities of the Businessman. 2013. University of Iowa Press. 298 p.
 16. De Mattos C.A., De Albuquerque T.L. Enabling Factors and Strategies for the Transition Toward a Circular Economy (CE). Sustainability. 2018. Vol. 10. ULR: <http://dx.doi.org/10.3390/su10124628>.
 17. Global Reporting Initiative (GRI). ULR: <https://www.globalreporting.org/> (Last accessed: 29.04.2025).
 18. Greenwashing: як компанії маніпулюють "екологічністю". Веб-сайт. URL: <https://www.savednipro.org/greenwashing/>. (дата звернення: 01.05.2025).
 19. Kotler P., Zaltman G. Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. Journal of Marketing. 1971. Vol. 35, No. 3, pp. 3—12.
 20. Porter M.E., Kramer, M.R. Creating Shared Value. Harvard Business Review. 2011. Vol. 89 (1/2), pp. 62—77.
 21. Porter M.E., Kramer M.R. Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review. 2006. Vol. 84 (12), pp. 78—92.
 22. Ryan M., Popa E., Blok V., Declich A., Berliri M., Alfonsi A., Veloudis S., Costanzo N., Iannuzzi M. Start Doing the Right Thing: Indicators for Socially Responsible Start-Ups and Investors. Journal of Responsible Technology. 2024. Vol. 20. ULR: <https://doi.org/10.1016/j.jrt.2024.100094>.
- References:
1. Hurchunova, Ye. (2019), "Non-commercial marketing: use in enterprise activity", available at: <https://aboutmarketing.info/osnovy-marketynhu/nekomer-tsiynny-marketynh/> (Accessed 30 April 2025).
 2. Derzhspozhyvstandart Ukrainy (2016), DSTU ISO 14001:2015 Systemy ekolohichnoho upravlinnia. Vymohy ta nastanovy shchodo zastosovuvannia (ISO 14001:2015, IDT) [Environmental management systems. Requirements with guidance for use], Ofitsiine vydannia, UkrNDNTs, Kyiv, Ukraine.
 3. Derzhspozhyvstandart Ukrainy (2020), DSTU ISO 26000:2019 Nastanovy shchodo sotsialnoi vidpovidalnosti (ISO 26000:2010, IDT) [Guidance on social responsibility], Ofitsiine vydannia, UkrNDNTs, Kyiv, Ukraine.
 4. Kakurinov, K.V., Chernikova, N.M. and Dolyna, R.M. (2024), "Digital technologies of enterprise marketing management", Visnyk Poltavskoho derzhavnoho aharnoho universytetu (Seriiia "Ekonomika, upravlinnia ta finansy"), vol. 2, pp. 36—43.
 5. Kotler, F., Kartadjaya, H. and Setiawan, A. (2024), Marketynh 5.0. Tekhnolohii dlia liudstva [Marketing 5.0: Technology for Humanity], KM-Buksa, Kyiv, Ukraine.
 6. Makarenko, I.O. (2023), "Incorporation of ESG criteria in company activities in the context of investment screening", Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, vol. 2 (104), pp. 86—93.
 7. SAI (2001), "International Standard "Social Responsibility(SA8000)", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0015697-07#Text>(Accessed 29 April 2025).
 8. Fedirets, O.V., Bahorka, M.O. and Yurchenko, N.I. (2024), "Activation of the marketing potential of innovation-oriented enterprises in the adaptive management system of the agri-food sector", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 9, pp. 26—32.
 9. Fedirets, O.V., Diachkov, D.V. and Hechbaia, B.N. (2024), "Prospects for management systems in the agri-food sector", Visnyk Poltavskoho derzhavnoho aharnoho universytetu (Seriiia "Ekonomika, upravlinnia ta finansy"), vol. 2, pp. 52—60.
 10. Fedirets, O.V., Lemeshchenko, N.M. and Kovalenko, N.O. (2024), "Marketing strategies for managing the development of the agri-food sector in a social economy", Aktualni problemy ekonomiky, vol. 3 (273), pp. 118—127.
 11. Fedirets, O.V., Nechyporenko, V.V., Popovychenko, H.S. and Hnidenko, V.I. (2025), "Essence of the data-driven strategy of marketing management and prospects for its application in innovation-oriented agrarian enterprises", Aktualni problemy ekonomiky, vol. 1, no. 2 (283/2), pp. 35—51.
 12. McKinsey & Company (2024), "AI for social good: Improving lives and protecting the planet", available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantum-black/our-insights/ai-for-social-good> (Accessed 30 April 2025).
 13. Akgun, A., Keskin, H. and Erdogan, E. (2015), "The influence of storytelling approach in travel writings on readers empathy and intentions", Procedia — Social and Behavioral Sciences, vol. 207, pp. 577—586.
 14. Blok, V. (2022), "Innovation as Ethos: Moving Beyond CSR and Practical Wisdom in Innovation Ethics", Handbook of Philosophy of Management, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, pp. 897—910.
 15. Bowen, H.R. (2013), Social Responsibilities of the Businessman, University of Iowa Press, Iowa City, USA.
 16. De Mattos, C.A. and De Albuquerque, T.L. (2018), "Enabling Factors and Strategies for the Transition Toward a Circular Economy (CE)", Sustainability, vol. 10. <http://dx.doi.org/10.3390/su10124628>.
 17. Global Reporting Initiative (2025), available at: <https://www.globalreporting.org/> (Accessed 29 April 2025).
 18. SaveDnipro (2025), "Greenwashing: how companies manipulate "eco-friendliness", available at: <https://www.savednipro.org/greenwashing/> (Accessed 1 May 2025).
 19. Kotler, P. and Zaltman, G. (1971), "Social Marketing: An Approach to Planned Social Change", Journal of Marketing, vol. 35, no. 3, pp. 3—12.
 20. Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011), "Creating Shared Value", Harvard Business Review, vol. 89(1/2), pp. 62—77.
 21. Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2006), "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", Harvard Business Review, vol. 84 (12), pp. 78—92.
 22. Ryan, M., Popa, E., Blok, V., Declich, A., Berliri, M., Alfonsi, A., Veloudis, S., Costanzo, N. and Iannuzzi, M. (2024), "Start Doing the Right Thing: Indicators for Socially Responsible Start-Ups and Investors", Journal of Responsible Technology, vol. 20. <https://doi.org/10.1016/j.jrt.2024.100094>.

Стаття надійшла до редакції 11.05.2025 р.

УДК 336:35.071.6]:005.342:334.72

Б. О. Шевченко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри політекономії,
Полтавський національний педагогічний Університет імені В. Г. Короленка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3952-5205>

Т. А. Непокупна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри політекономії,
Полтавський національний педагогічний Університет імені В. Г. Короленка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4688-5954>

Л. І. Яковенко,
д. е. н., професор, професор кафедри політекономії,
Полтавський національний педагогічний Університет імені В. Г. Короленка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4512-7411>

Р. І. Шаравава,
к. е. н., доцент, професор кафедри правознавства та фінансів,
Полтавського інституту економіки і права
ЗВО "Відкритий міжнародний університет розвитку людини "Україна"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8386-4549>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.39

РОЛЬ МІСЦЕВИХ ФІНАНСІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

B. Shevchenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Political Economy,
Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University

T. Nepokupna,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Political Economy,
Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University

L. Yakovenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Political Economy,
Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University

R. Sharavara,
PhD in Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Law and Finance, Poltava Institute of Economics
and Law of the Higher Education Institution "Open International University of Human Development 'Ukraine'"

THE ROLE OF LOCAL FINANCE IN ENSURING THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF THE NATIONAL ECONOMY

У статті досліджується потенціал місцевих фінансів як інструменту стимулювання інноваційного розвитку підприємств в умовах децентралізації в Україні. Автори обґрунтовують, що фінансова автономія громад відкриває нові можливості для цільової підтримки інноваційної діяльності, зокрема шляхом фінансування інфраструктурних проєктів, підтримку малого та середнього бізнесу, розвиток стартапів і кластерних ініціатив задля сталого розвитку територіаль-

них громад та національної економіки. Разом із тим, акцентується на нерівномірності реалізації цього потенціалу через ресурсні, кадрові та інституційні обмеження, що особливо загострилися в умовах війни. Аналізуються приклади успішних ініціатив, зокрема UNIT.City, програми EU4Business та інші форми партнерства з міжнародними донорами і приватним сектором. Автори наголошують на необхідності стратегічного планування, розвитку інституційної спроможності громад і побудови локальних інноваційних екосистем. Запропоновано напрями подальших досліджень, пов'язані з оцінкою ефективності бюджетного менеджменту, міжрегіональними диспропорціями, державно-приватним партнерством і роллю університетів у підтримці інновацій.

This article explores the role of local public finances in supporting the innovative development of enterprises within the context of Ukraine's decentralization reform. The decentralization process, initiated in 2014, significantly expanded the financial autonomy of territorial communities, allowing them to independently prioritize development areas and directly influence local economic dynamics. One of the promising directions of such influence is the stimulation of innovation at the local level, including support for technological modernization, digital transformation, small and medium-sized enterprises (SMEs), start-ups, and business infrastructure.

The paper emphasizes that local authorities now possess a broad set of tools for fostering innovation, including municipal grants, concessional lending, and co-financing mechanisms. It also highlights the importance of building partnerships with international donors, private investors, and academic institutions to overcome resource limitations and institutional capacity gaps, particularly in rural or war-affected regions. The analysis includes successful examples, such as the UNIT.City innovation park in Kyiv and EU4Business-supported initiatives, demonstrating the potential of coordinated public-private and international cooperation for creating innovation ecosystems.

At the same time, the study draws attention to systemic challenges that limit the effective use of local finances, including unequal access to resources, lack of skilled personnel, weak institutional frameworks, and the disruptive effects of the war. These issues push long-term innovation strategies into the background, as communities prioritize immediate humanitarian, security, and infrastructure needs. However, the article argues that innovation can serve as a driver of post-war recovery and sustainable economic development, particularly if integrated into comprehensive local development strategies.

The article concludes by outlining essential conditions for enhancing the impact of local finance on innovation: strategic planning with clear innovation priorities, institutional capacity building, partnership-based development models, and alignment of innovation policies with broader economic objectives. It also proposes future research directions, such as assessing the efficiency of budgetary governance in supporting innovation, examining regional disparities in innovation capacity, and studying the role of local development agencies and universities in building innovation ecosystems. Ultimately, the research confirms that the role of local public finance in innovation is not merely fiscal but strategic, requiring visionary leadership, intersectoral collaboration, and readiness for adaptive governance in a post-conflict context.

Ключові слова: місцеві фінанси, інноваційна економіка, децентралізація, територіальні громади, підприємство, підприємництво, національна економіка.

Key words: local finance, innovative economy, decentralization, territorial communities, enterprise, entrepreneurship, national economy.

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

Інноваційний розвиток підприємств є одним із ключових чинників конкурентоспроможності економіки, особливо в умовах нестабільності та трансформаційних

змін. У цьому процесі дедалі більшого значення набуває роль місцевих фінансів — як інструменту впливу на економічну активність, так і важеля формування сприятливого інноваційного середовища.

Місцеві бюджети, особливо після впровадження децентралізації в Україні, отримали ширші повноваження та можливості для фінансування стратегічних на-

прямів розвитку територій. Це відкриває нові перспективи для цільової підтримки підприємств, які впроваджують інновації, модернізують виробництво або розробляють нові продукти й послуги.

Зокрема, органи місцевого самоврядування можуть впливати на інноваційну активність підприємств шляхом фінансування інфраструктурних об'єктів (технопарки, бізнес-інкубатори, індустріальні зони), створення умов для розвитку малого і середнього бізнесу, підтримку стартапів та технологічних ініціатив. Крім того, ефективними є локальні фінансові інструменти — муніципальні гранти, пільгове кредитування, компенсація частини витрат на інноваційну діяльність або участь у кластерних програмах.

Проте на практиці цей потенціал реалізується не повні. Причинами цього є як обмеженість ресурсної бази громад, так і відсутність належної стратегічної орієнтації на підтримку інноваційного сектору. Ситуація ускладнилася через повномасштабну війну, внаслідок якої значна частина місцевих фінансів спрямовується на базові потреби: безпеку, соціальні послуги, гуманітарну підтримку.

У цих умовах критично важливою стає міжнародна технічна допомога. Міжнародна фінансова корпорація (IFC), Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), програми ЄС та інші донори активно співпрацюють з громадами над створенням умов для розвитку бізнесу та впровадження інновацій. Така співпраця передбачає не лише фінансову підтримку підприємств, а й розвиток інституційної спроможності місцевої влади, формування партнерських мереж, навчання персоналу, цифровізацію муніципального управління.

Однак навіть за наявності зовнішньої підтримки війна створює додаткові виклики: руйнування інфраструктури, відтік кадрів, обмежений доступ до ринків та капіталу. Саме тому формування ефективної місцевої політики підтримки підприємств вимагає адаптивності, координації з державними програмами, мобілізації внутрішніх і зовнішніх ресурсів.

Таким чином, місцеві фінанси можуть стати потужним інструментом стимулювання інноваційного розвитку підприємств за умови системного підходу та стратегічного бачення. У поєднанні з міжнародною допомогою та національними програмами, це дозволить громадам не лише втримати економічну активність у складних умовах, а й створити передумови для сталого відновлення та зростання в майбутньому.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій літературі значна увага приділяється взаємозв'язку між місцевими фінансами та економічним розвитком територій. Зокрема, І. Цимбалюк [1] вважає, що ефективна децентралізація здатна формувати фінансову спроможність громад та стимулювати підприємницьку активність. У дослідженні Д. Олійника [2] зацентровано увагу на тому, що залучення місцевих ресурсів до інноваційних проєктів забезпечує довгостроковий розвиток за рахунок підвищення конкурентоспроможності локального бізнесу. Значний внесок в теоретичне осмислення цієї проблематики також зробили Є. Масленніков, Е. Кузнєцов та ін. [3], які на основі по-

рівняльного аналізу розвитку громад "до" та "після" реформи децентралізації дійшли висновку, що найбільших успіхів досягли ті громади, які інвестували у локальні інновації. У свою чергу І. Гончарук та І. Томашук [4] наголошують на тому, що без активної участі місцевих бюджетів інноваційна політика на рівні територіальних громад залишатиметься декларативною.

Також варто відзначити дослідження Світового банку [5], в якому вказано на важливість інституційної спроможності місцевих органів влади у впровадженні інноваційної політики, зокрема через прозоре бюджетування та стратегічне планування. У дослідженні ІFC [6] зосереджено увагу на важливій ролі міжнародної підтримки у розбудові інноваційної інфраструктури в країнах, що розвиваються, з акцентом на постконфліктні регіони.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАНЬ)

Метою статті є аналіз потенціалу місцевих фінансів у контексті стимулювання інноваційного розвитку підприємств в національній економіці України з урахуванням наслідків децентралізації, воєнного стану та міжнародної допомоги.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Після запуску реформи децентралізації в Україні, розпочатої у 2014 році, територіальні громади отримали значні повноваження у сфері бюджетного планування та управління ресурсами. Ця реформа надала громадам фінансову автономію, зокрема через розширення місцевих бюджетів за рахунок перерозподілу податків та зборів, що раніше спрямовувалися до центрального бюджету. Завдяки цьому громади отримали можливість самостійно визначати пріоритетні напрями розвитку, серед яких особливе місце посідає інноваційна складова економіки, що сприяє створенню сприятливих умов для економічного зростання, залучення інвестицій та підвищення конкурентоспроможності регіонів.

Місцева влада сьогодні має у своєму розпорядженні широкий арсенал можливостей для впливу на розвиток інноваційного потенціалу громад. Замість обмеження суто адміністративною роллю, вона дедалі активніше виступає рушієм модернізації та економічного зростання на місцях. Одним із основних напрямів є підтримка технологічного оновлення. Завдяки механізмам співфінансування громади можуть сприяти реалізації проєктів, що орієнтовані на цифровізацію, модернізацію виробництва та розробку інноваційних продуктів. Наприклад, запровадження грантових програм чи пільгового кредитування для бізнесів, які інвестують у дослідження та розробки (R&D), створює умови для зростання конкурентоспроможності місцевих підприємств.

Особлива увага має приділятися розвитку малого та середнього підприємництва — основи місцевої економіки. Створюючи сприятливе середовище для МСП, влада запускає ініціативи з податковими пільгами, менторською підтримкою, навчальними програмами та мікрокредитуванням. Інфраструктурні рішення на кшталт бізнес-інкубаторів, що забезпечують під-

Таблиця 1. Основні джерела фінансування інноваційних проєктів на місцевому рівні

Джерело фінансування	Опис	Приклади використання
Місцеві бюджети	Кошти, що надходять до бюджету громади від податків, зборів та інших надходжень	Фінансування місцевих програм підтримки МСП, створення інфраструктури для бізнесу
Державні субвенції та дотації	Кошти, що надаються з державного бюджету для підтримки певних напрямів розвитку	Субвенції на розвиток інфраструктури, дотації на підтримку аграрного сектору
Міжнародні гранти та програми технічної допомоги	Фінансова та технічна підтримка від міжнародних організацій та донорів	Програми EU4Business, U-LEAD з Європою, гранти від USAID
Приватні інвестиції та державно-приватне партнерство	Кошти від приватних інвесторів, залучені через партнерство з місцевою владою	Інвестиції в індустріальні парки, розвиток туристичної інфраструктури
Кредитні ресурси від банків та фінансових установ	Позики та кредити, надані банками та іншими фінансовими установами для реалізації проєктів	Кредити на модернізацію виробництва, впровадження енергоефективних технологій

приємців офісними приміщеннями, професійними консультаціями та можливостями для мережування, відкривають шлях для розвитку стартапів навіть у невеликих громадах [7].

Не менш важливою складовою є інвестування у сучасну інноваційну інфраструктуру. Технопарки, коворкінги, логістичні хаби та центри трансферу технологій стають точками перетину інтересів бізнесу, науки та органів місцевого самоврядування. Саме в таких просторах формується середовище для обміну знаннями, створення прототипів, тестування нових рішень та розвитку партнерств.

Крім того, громади дедалі активніше виступають ініціаторами залучення зовнішніх інвестицій. Вони розробляють інвестиційні пропозиції, демонструючи переваги свого регіону — від людського капіталу до логістичної привабливості — і співпрацюють з міжнародними інституціями (наприклад, ЄБРР чи Horizon Europe) та приватними інвесторами [8]. Такі партнерства дають змогу не лише збільшити фінансові ресурси, а й інтегрувати місцеві економіки у глобальні інноваційні процеси.

Реалізація потенціалу застосування кожного з перелічених інструментів або їхньої комбінації спрямована на впровадження інноваційних проєктів на місцевому рівні та передбачає залучення місцевих фінансів (табл. 1).

Використання зазначених інструментів дозволяє громадам формувати так звану "екосистему підтримки інновацій" — комплекс взаємопов'язаних елементів, які сприяють розвитку технологічного підприємництва та інноваційних ініціатив. Така екосистема включає не лише інфраструктуру, але й мережу взаємодії між бізнесом, науковими установами, владою та громадськістю. Вона адаптується до специфічних потреб місцевих підприємців, враховуючи економічні, соціальні та культурні особливості регіону [9].

Яскравим прикладом успішної реалізації такого підходу є інноваційний парк UNIT.City у Києві. Запущений у 2017 році, він став першим в Україні масштабним проєктом, спрямованим на створення екосистеми для

технологічного бізнесу. UNIT.City об'єднує стартапи, технологічні компанії, акселератори, венчурні фонди, освітні ініціативи та дослідницькі центри. Станом на 2021 рік у парку працювало понад 100 компаній-резидентів, серед яких є локальні стартапи і міжнародні компанії. Крім того, UNIT.City пропонує доступ до сучасної інфраструктури, зокрема коворкінгів, лабораторій та конференц-залів, організовує освітні програми та заходи для нетворкінгу [10].

У 2025 році UNIT.City продовжує розвиватися, залучаючи нові інвестиції та розширюючи свою інфраструктуру. Наприклад, у парку активно розвиваються напрями, пов'язані зі штучним інтелектом, кібербезпекою та зеленими технологіями, що відповідає глобальним трендам. Цей проєкт демонструє, як місцева ініціатива, підтримана владою та приватними інвесторами, може стати драйвером інноваційного розвитку не лише для міста, а й для національної економіки загалом.

Попри те, що громади в Україні отримали розширені фінансові повноваження та автономію, їхня спроможність формувати інноваційні екосистеми часто стикається з низкою системних обмежень, а саме: проблеми браку ресурсів, кадрового потенціалу та регіональної нерівності залишаються суттєвими бар'єрами для повноцінного розвитку інноваційної економіки на місцевому рівні.

Одна з найбільших перешкод — нестача фінансових ресурсів, особливо в сільській місцевості. Державна служба статистики України свідчить, що у 2023 році доходи сільських громад складали лише 10-20% від бюджетів великих міст. За таких умов навіть часткове фінансування інноваційних проєктів, таких як створення технопарків або інфраструктури для стартапів, стає малореальним. Відсутність доступу до приватного капіталу лише погіршує ситуацію — інвестори, як правило, уникають регіонів із недостатньо розвиненою інфраструктурою та слабким економічним потенціалом [11].

Крім фінансів, серйозною проблемою є дефіцит кваліфікованих кадрів. Впровадження інновацій потребує фахівців у сферах, таких як ІТ, штучний інтелект, інженерія чи відновлювана енергетика. Водночас дані

Програми розвитку ООН (2024 р.) демонструють, що лише близько 15% випускників технічних спеціальностей із сільських регіонів залишаються працювати за фахом у своїх громадах. Решта — переїжджає до великих міст або емігрує. Це створює порочне коло: без фахівців неможливо реалізовувати інноваційні проєкти, а без таких проєктів громади не можуть утримати молодих спеціалістів [12].

Ще однією перешкодою є значна нерівномірність регіонального розвитку. У великих містах вже склалися елементи сучасної інноваційної інфраструктури. Наприклад, у Львові успішно функціонує Lviv Tech City — простір, що об'єднує IT-компанії, стартапи та дослідницькі установи. Натомість у менших громадах подібні ініціативи часто навіть не розглядаються як реалістичні через відсутність ресурсів і критичної маси зацікавлених сторін. Аналітика Європейського банку реконструкції та розвитку за 2023 рік підтверджує цю нерівність: понад 80% венчурних інвестицій в Україні зосереджені в п'яти найбільших містах [13].

Для того щоб відповісти на виклики, пов'язані з розвитком інноваційного потенціалу, громади мають вдаватися до стратегій, які охоплюють не лише внутрішні резерви, а й відкриваються до широкої співпраці із зовнішніми партнерами — як на національному, так і міжнародному рівні. У цьому контексті дедалі важливішим стає вміння громади поєднувати інструменти фінансування з партнерськими підходами до розвитку.

Одним із потужних ресурсів є міжнародні грантові програми. Організації на кшталт ЄБРР, Європейського Союзу (зокрема через Horizon Europe та U-LEAD), а також USAID не лише надають фінансування, а й забезпечують громади технічною підтримкою. Наприклад, лише у 2023 році програма U-LEAD з Європою підтримала 120 проєктів, які охоплювали розвиток інфраструктури, створення бізнес-інкубаторів, коворкінгів і модернізацію енергетичних систем. Щоб скористатися такою підтримкою, громади повинні навчитися формувати конкурентоспроможні проєктні пропозиції, які відповідатимуть вимогам донорів і стратегічним потребам місцевості [14].

Важливу роль у подоланні кадрового дефіциту відіграє співпраця з університетами. Такий діалог між освітою та місцевим самоврядуванням дозволяє створювати навчальні програми, що відповідають актуальним запитам ринку. Наприклад, у Харкові в 2021 році університет імені В. Н. Каразіна разом із місцевою владою ініціював підготовку фахівців з кібербезпеки для IT-сектору. Подібні ініціативи не лише формують необхідний кадровий резерв, а й створюють передумови для того, щоб молоді спеціалісти залишалися в рідних громадах, розвиваючи їх зсередини. Заохочувальні механізми на кшталт стипендій або стажувань для студентів, які погоджуються працювати над місцевими проєктами, можуть зробити ці підходи ще ефективнішими [15].

Іншим напрямом, що набирає обертів, є міжрегіональна співпраця. Об'єднання ресурсів кількох громад може дати значно потужніший ефект, ніж окремі зусилля. У 2024 році приклад такої синергії продемонстрували громади Вінницької та Хмельницької областей, створивши спільний логістичний центр, що привернув увагу приватних інвесторів. Подібні альянси можуть стати ка-

талізаторами інтеграції периферійних регіонів у загальнонаціональний економічний простір. Крім того, громади можуть переймати досвід великих урбаністичних центрів, таких як UNIT.City у Києві або Lviv Tech City, адаптуючи їхні моделі до власних можливостей [10].

Значний потенціал також відкривається через механізми державно-приватного партнерства (ДПП). Це дозволяє мобілізувати ресурси бізнесу для розбудови інноваційної інфраструктури — від технопарків до цифрових хабів — із взаємовигідними умовами для обох сторін. У 2025 році саме за такою моделлю у Києві був відкритий європейський цифровий інноваційний хаб Win-Win EDIH, який об'єднав стартапи, інвесторів і представників державного сектору. Подібні ініціативи доводять, що навіть за обмежених бюджетів громади можуть ефективно розвивати інноваційну економіку, коли знаходять точки дотику з приватними партнерами [16].

За оцінками Європейського банку реконструкції та розвитку, якщо ці процеси будуть масштабовано підтримані на рівні національної економіки, то до 2030 року технологічний сектор зможе генерувати до 15% ВВП. Успіх окремих громад стане вирішальним чинником у досягненні цього показника. Саме ті, хто навчиться ефективно залучати інвестиції, формувати партнерства, створювати інфраструктуру та готувати фахівців, зможуть перетворитися на повноцінні осередки інновацій, що сприятимуть як місцевому, так і загальноукраїнському розвитку.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтверджує, що місцеві фінанси в умовах децентралізації мають значний потенціал для стимулювання інноваційного розвитку підприємств, проте реалізація цього потенціалу залежить від низки критичних факторів. Українські громади, отримавши фінансову автономію, здобули унікальну можливість впливати на економічну динаміку власних територій, проте практичне використання цього ресурсу залишається фрагментарним і нерівномірним.

З одного боку, успішні приклади, як-от інноваційний парк UNIT.City у Києві або реалізація проєктів у межах програми EU4Business, демонструють, що ефективне поєднання місцевих ініціатив, партнерства з міжнародними організаціями та залучення приватного капіталу здатне створити потужні інноваційні екосистеми. З іншого, — громади з обмеженими ресурсами, особливо в сільських або прифронтових регіонах, стикаються з низкою бар'єрів: браком фінансування, дефіцитом кадрів, недостатньою інституційною спроможністю та обмеженим доступом до ринків.

В умовах війни додатковим викликом стала потреба оперативно реагувати на гуманітарні, інфраструктурні та безпекові виклики, що відсуває довгострокове інноваційне планування на другий план. Водночас саме інновації можуть стати драйвером відновлення після війни та засобом переходу до більш стійкої, цифрової та конкурентної економіки. Тому визначальними умовами ефективного використання місцевих фінансів у сфері інноваційного розвитку, на нашу думку, є:

— системний підхід до стратегічного планування з чітким визначенням інноваційних пріоритетів;

— інституційна спроможність громад, зокрема наявність агенцій розвитку, професійних кадрів та налагоджених процедур бюджетного менеджменту;

— активне партнерство з університетами, приватним сектором та міжнародними донорами, що дозволяє громадам вийти за межі власних ресурсних обмежень;

— інтеграція інноваційної політики у загальну стратегію місцевого економічного розвитку, що передбачає синергію між інфраструктурними проєктами, цифровими рішеннями та підтримкою підприємництва.

Отже, роль місцевих фінансів у підтримці інноваційного розвитку підприємств — це не лише питання бюджетних рішень, а складова ширшої моделі розвитку, яка вимагає стратегічного мислення, лідерства та відкритості до нових форм співпраці. Громади, які зможуть успішно інтегрувати ці підходи, мають всі шанси стати не лише учасниками, а й лідерами нової інноваційної економіки України.

Вважаємо, що напрями подальших досліджень ролі місцевих фінансів у формуванні інноваційної економіки на рівні громад мають полягати у площині аналізу ефективності бюджетного менеджменту у підтримці інновацій, регіональних диспропорцій у спроможності громад реалізовувати інноваційні проєкти, а також механізмів інституційного зміцнення — зокрема ролі агенцій розвитку, муніципальних інноваційних офісів і освітніх партнерств. Важливим напрямом є також вивчення моделей державно-приватного партнерства у сфері інноваційної інфраструктури, інтеграції інновацій у стратегії місцевого економічного розвитку та участі університетів у формуванні локального інноваційного середовища. Окремої уваги потребує дослідження трансформації інноваційних пріоритетів громад в умовах війни, а також потенціал інновацій як інструменту повоєнного відновлення та підвищення життєстійкості територій.

Література:

1. Цимбалюк І. О. Інклюзивний розвиток регіону в умовах фінансової децентралізації: теорія, методологія, практика: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2019. 336 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22190/1/ilovepdf_merged.pdf (дата звернення: 15.04.2025).
2. Олійник Д. І. Інноваційний розвиток територіальних громад в умовах четвертої технологічної революції: пріоритети та перспективи: аналіт. Доповідь. К.: НІСД, 2018. 52 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-05/Dopovid_Inovaz_rozvytok.pdf (дата звернення: 25.04.2025).
3. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія Вип. 1 / за ред. д.е.н., доц. Є.І. Масленнікова. Херсон: Гринь Д.С., 2016. 854 с. URL: https://economics.net.ua/files/scientific-base/monogr/maslennikov_mon.pdf (дата звернення: 15.05.2025).
4. Гончарук І. В., Томашук І. В. Ресурсний потенціал сільських територій: стан та напрями зміцнення: монографія. Вінниця: ТОВ "Твори", 2022. 334 с.
5. Fiscal Decentralization, Local Public Sector Finance And Intergovernmental Fiscal Relations: A Primer. 2021 International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099225502022316135/pdf/P1754490fe142c0db095050e3808607c8ff.pdf> (дата звернення: 9.05.2025).
6. Supporting Innovation in Fragile States: Lessons for Ukraine. IFC, 2022. URL: <https://www.ifc.org/en/where-we-work/country/ukraine> (дата звернення: 13.04.2025).
7. Дикань, В., & Фролова, Н. (2022). Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. Економіка та суспільство, (38). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56> (дата звернення: 07.05.2025).
8. European Partnerships under Horizon Europe: results of the structured consultation of Member States. Horizon Europe Office in Ukraine. URL: https://www.era-learn.eu/documents/final_report_ms_partnerships.pdf (дата звернення: 11.05.2025).
9. Шевченко Б. О., Любимська Ю. С. Екосистемний підхід в організації підприємницької діяльності. Соціально-економічні, політичні та гуманітарні виміри національного та місцевого розвитку: зб. наук. ст. учасників четвертої всеукраїнської наук.-практ. конф. / редкол.: С. В. Степаненко (голова ред.) та ін. Полтава: ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2024. С. 152-156. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/25391/1/ШевченкоБО.pdf> (дата звернення: 10.05.2025).
10. UNIT.City — прототип міста майбутнього. URL: <https://unit.city/about/> (дата звернення: 11.04.2025).
11. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 18.05.2025).
12. Human Development Report 2023-24. URL: https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2023-24?_gl=1*1kefm3v*_gcl_au*ODY4MTkxMjAuMTc0NzczOTU2Mg..*_ga*NzA0MDQ5MjIzLjE3NDc3Mzk1NjI.*_ga_3W7LPK0WP1*c_zE3NDc3-Mzk1NjIkbzEkZzEkdDE3NDc3Mzk5MzYkajU5J-GwwJGgwJGR4VW0xRGpzM3E2RGNV-S005clVxeHZuRW1yYWlxaWF3Q0In (дата звернення: 18.05.2025).
13. ЄС підтримує МСП через 40+ проєктів в Україні. EU4Business в Україні. URL: <https://eu4business.org.ua/projects/availability-completed/country-ukraine/> (дата звернення: 15.04.2025).
14. Масштабна ініціатива від U-LEAD допомагає у відновленні 100 постраждалих від війни громадам Ukraine — Local Empowerment, Accountability and Development. URL: <https://u-lead.org.ua/news/414> (дата звернення: 10.04.2025).
15. Каразінський долучає фахівців-практиків до освітнього процесу: підписано партнерську угоду з ІТ-компанією "NIX". URL: <https://karazin.ua/news/karazinskyi-doluchaie-fakhivtsiv-praktykiv-do-osvitnoho-prot/> (дата звернення: 29.04.2025).
16. В Україні запрацював Win-Win EDIH — хаб цифрових рішень для бізнесу, стартапів і держсектору. Dev Україна. URL: <https://dev.ua/news/v-ukraini-zapratsiuvav-win-win-edih-khab-tsyfrovykh-rishen-dlia-biznesu-startapiv-i-derzhsektoru> (дата звернення: 16.04.2025).

References:

1. Tsymbaliuk, I.O. (2019), Inkliuzyvnyj rozvytok rehionu v umovakh finansovoi detsentralizatsii: teoriia, metodolohiia, praktyka [Inclusive regional development in the context of financial decentralization: theory, methodology, practice], Vezha-Druk, Luts'k, Kyiv, Ukraine, available at: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22190/1/ilovepdf_merged.pdf (Accessed 15.04.2025).
2. Olijnyk, D.I. (2018), "Innovative development of territorial communities in the context of the fourth technological revolution: priorities and prospects", NISS, available at: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-05/Dopovid_Inovaz_rozvytok.pdf (Accessed 25.04.2025).
3. Maslennikova, Ye.I. (2016), Innovatsijna ekonomika: teoretychni ta praktychni aspekty [Innovative economy: theoretical and practical aspects], vol. 1, Hrin' D.S., Kherson, Ukraine, available at: https://economics.net.ua/files/scientific-base/monogr/maslenikov_mon.pdf (Accessed 15.05.2025).
4. Honcharuk I.V. and Tomashuk I.V. (2022), Resursnyj potentsial sil's'kykh terytorij: stan ta napriamy zmitsnennia [Resource potential of rural areas: state and directions of strengthening], TOV "Tvory", Vinnytsia, Ukraine.
5. International Bank for Reconstruction and Development. The World Bank (2021), "Fiscal Decentralization, Local Public Sector Finance And Intergovernmental Fiscal Relations: A Primer", available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099225502022316135/pdf/P1754490fe142c0db-095050e3808607c8ff.pdf> (Accessed 9.05.2025).
6. IFC (2022), "Supporting Innovation in Fragile States: Lessons for Ukraine", available at: <https://www.ifc.org/en/where-we-work/country/ukraine> (Accessed 13.04.2025).
7. Dykan', V. and Frolova, N. (2022), "Directions and tools of state support for the development of small and medium-sized businesses in ukraine during wartime", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56>.
8. Horizon Europe Office in Ukraine (2025), "European Partnerships under Horizon Europe: results of the structured consultation of Member States", available at: https://www.era-learn.eu/documents/final_report_ms_partnerships.pdf (Accessed 11.05.2025).
9. Shevchenko, B.O. and Liubym's'ka, Yu.S. (2024), "Ecosystem approach in organizing entrepreneurial activity", Sotsial'no-ekonomichni, politychni ta humanitarni vymiry natsional'noho ta mistsevoho rozvytku: zb. nauk. st. uchashnykiv chetvertoi vseukrains'koi nauk.-prakt. konf. [Socio-economic, political and humanitarian dimensions of national and local development: collection of scientific articles of participants of the fourth All-Ukrainian scientific and practical conference], PNPu imeni V.H. Korolenka, Poltava, Ukraine, pp. 152—156, available at: <http://dSPACE.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/25391/1/ShevchenkoBO.pdf> (Accessed 10.05.2025).
10. UNIT.City (2025), "UNIT.City — prototype of the city of the future", available at: <https://unit.city/about/> (Accessed 11.04.2025).
11. State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 18.05.2025).
12. UNDP (2025), "Human Development Report 2023-24", available at: https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2023-24?_gl=1*1kefm3v*_gcl_au*ODY4MTkxMjAuMTc0Nzc3OTU2Mg..*_ga*NzA0MDQ5MjIzLjE3NDc3Mzk1NjI.*_ga_3W7LPK0WP-1*c3E3NDc3Mzk1NjIkbzEkZzEkdDE3NDc3M-zk5MzYkajU5JGwwJGgwJGR4VW0xRGpz-M3E2RGNVS005cIVxeHZuRW1yYWIxaWF3Q0In (Accessed 18.05.2025).
13. EU4Business (2025), "The EU supports SMEs through 40+ projects in Ukraine. EU4Business in Ukraine", available at: <https://eu4business.org.ua/projects/availability-completed/country-ukraine/> (Accessed 15.04.2025).
14. U-LEAD (2025), "Large-scale initiative from U-LEAD helps rebuild 100 war-affected communities Ukraine — Local Empowerment, Accountability and Development", available at: <https://u-lead.org.ua/news/414> (Accessed 10.04.2025).
15. Kharkiv Karazin University (2021), "Karazinsky involves practitioners in the educational process: partnership agreement signed with IT company "NIX"", available at: <https://karazin.ua/news/karazinskyidoluchaie-fakhivtsiv-praktykiv-do-osvitnoho-prot/> (Accessed 29.04.2025).
16. Dev Ukraina (2025), "Win-Win EDIH — a hub of digital solutions for business, startups and the public sector — launched in Ukraine", available at: <https://dev.ua/news/v-ukraini-zapratsiuvav-win-win-edih-khabtsyfrovykh-rishen-dlia-biznesu-startapiv-i-derzhsektoru> (Accessed 16.04.2025).

Стаття надійшла до редакції 22.05.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

А. А. Шевчук,

д. філ., доцент кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,
Вінницький кооперативний інститут

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7749-4190>

П. В. Іванюта,

д. держ. упр., доцент, професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,
Вінницький кооперативний інститут

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1320-5473>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.46

ІМПОРТНІ ОПЕРАЦІЇ ЯК ОСНОВА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

A. Shevchuk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management,
Marketing and Entrepreneurship, Vinnytsia Cooperative Institute

P. Ivaniuta,

Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor,

Professor of the Department of Management, Marketing and Entrepreneurship, Vinnytsia Cooperative Institute

IMPORT OPERATIONS AS THE BASIS OF THE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF AN ENTERPRISE

Ця наукова стаття висвітлює процедури проведення імпорتنих операцій шляхом закупівлі товарів, які вироблені у інших країнах, як невід'ємної і водночас важливої складової зовнішньоекономічної діяльності, та функціонування підприємства в цілому.

Оскільки саме імпортні операції надають кожному підприємству відчутний шлях до розвитку за рахунок впровадження досконалих і прогресивних засобів, які дозволяють заощаджувати значні обсяги ресурсів при їх використанні, та веденні безпосередньої діяльності.

В подальшому шляхом активізації імпорتنих операцій є можливість виявляти альтернативи щодо передових впроваджень більш досконалих за технічними характеристиками засобів у поєднанні із товарно-грошовими відносинами.

Звідси метою статті є всеохоплююче дослідження імпорتنих операцій на основі встановлення альтернатив, що пов'язань із закупівлею товарів і засобів, які мають кращі технічні та споживчі особливості, чим ґрунтується важливе значення щодо ведення зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві.

І саме це спонукало визначити ефективність зовнішньоекономічної діяльності за імпортними операціями та розрахунку накладних витрат.

А це надало підставу запропонувати у подальшій перспективі не лише визначення обсягів збільшення доходів поряд із оптимізацією витрат, але й, найголовніше, застосовувати додаткові джерела для поліпшення і удосконалення всієї діяльності підприємства.

Таким чином доведено, що лише за рахунок ведення підприємством зовнішньоекономічної діяльності, зокрема імпорتنих операцій, відкриваються можливості для якісного перетворення, поліпшення і удосконалення всіх його процесів і виконання галузевих цілей.

Тому що лише зовнішньоекономічна діяльність надає кожному підприємству значний потенціал для його подальшого розвитку, дозволяє реалізовувати стратегічні орієнтири і найбільш перспективні напрямки.

Отже, підприємство шляхом ведення зовнішньоекономічної діяльності послідовно набуває більш досконалого вигляду за організаційними і технічними характеристиками, та ще й у певній мірі засвоювати нові ринки збуту.

This scientific article highlights the procedures for conducting import operations by purchasing goods produced in other countries, as an integral and at the same time important component of foreign economic activity, and the functioning of the enterprise as a whole.

Since it is import operations that provide each enterprise with a tangible path to development through the introduction of advanced and progressive means that allow saving significant amounts of resources when using them and conducting direct activities.

In the future, by activating import operations, it is possible to identify alternatives for advanced implementations of more advanced means in terms of technical characteristics in combination with commodity-monetary relations.

Hence, the purpose of the article is a comprehensive study of import operations based on the establishment of alternatives related to the purchase of goods and means that have better technical and consumer characteristics, which is based on the importance of conducting foreign economic activity at the enterprise.

And this is what prompted us to determine the effectiveness of foreign economic activity by import operations and the calculation of overhead costs.

And this gave grounds to propose in the future not only to determine the volume of income increase along with cost optimization, but also, most importantly, to use additional sources to improve and perfect all the activities of the enterprise.

Thus, it is proven that only by conducting foreign economic activity by the enterprise, in particular import operations, opportunities open up for qualitative transformation, improvement and perfection of all its processes and fulfillment of industry goals.

Because only foreign economic activity provides each enterprise with significant potential for its further development, allows to implement strategic guidelines and the most promising directions.

Thus, the enterprise, by conducting foreign economic activity, consistently acquires a more perfect form in terms of organizational and technical characteristics, and even to a certain extent to master new sales markets.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, імпорتنі операції, підприємство, товари, ефективність, альтернативи.

Key words: foreign economic activity, import operations, enterprise, goods, efficiency, alternatives.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є важливою і невід'ємною сферою господарської діяльності, яка за ефективного використання всього комплексу сучасних форм і методів міжнародного бізнесу здатна позитивно впливати на ефективність виробництва, його технічний рівень, якість продукції та фінансові результати. Тоді як розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств — це суттєвий чинник підвищення ефективності господарської діяльності як на рівні мікроекономіки, так і в масштабах усього народного господарства. Але, на нашу думку, найважливіше значення щодо проведення зовнішньоекономічної діяльності становлять імпорتنі операції, оскільки саме це підштовхує до всебічного розвитку сектори економіки і промисловості. Цим зумовлюється впровадження для постійного користування більш досконалих за функціональними особливостями засобів, які здатні надавати значні обсяги ресурсної ощадності, енергозбереження, дозволятимуть підвищувати ефективність імпорتنих операцій та діяльності споживачів. Так засвідчується, що імпорتنі операції для держави і секторів підприємницької діяльності становлять не менш важливе значення під час ведення зовнішньої політики та пов'язаних із цим взаємовідносин, які підкріплені товарно-грошовими розрахунками, що постійно потребують подальших досліджень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Якщо розглядати зовнішньоекономічну діяльність взагалі, то доцільно віднести до її досліджень таких вчених, як І. А. Волкова, І. І. Дахно, А. Кредісов, П. Я. Попович, В. О. Храмов та ін. Тоді як щодо імпорتنих операцій як необхідної і важливої складової зовнішньоекономічної діяльності, з нашої точки зору, то слід віднести публікації таких вчених: Т. Л. Краснодєд, Л. О. Литвиненко, В. М. Панасюк, М. Плекан та ін. Але, незважаючи на це, потребує більш подальшого і поглибленого дослідження імпорتنих операцій шляхом проведення аналітичних розрахунків за відповідними показниками, за якими визначається рівень ефективності та застосування товарних альтернатив.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Цим є всеохоплююче дослідження імпорتنих операцій шляхом порівняння показників щодо визначення рівня ефективності та співставлення альтернатив, що має важливе значення для ведення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У тих підприємствах, які надають більш важливе значення веденню зовнішньоекономічної діяльності і

встановлюють для цього особливі пріоритети, постійно усвідомлюють потребу щодо проведення аналітичних досліджень, із-за чого, за переконанням І. І. Дахна, відображаються економічні відносини загальносвітового масштабу [2]. Оскільки саме на такій основі виявляються результативність і сутнісне обґрунтування доцільності зовнішньоекономічної діяльності, що полягає у закупівлі засобів нового покоління. А вони не лише мають кращі споживчі і технічні характеристики, але й дозволяють досягати відповідні, і навіть значні економії ресурсів і грошових коштів на поточний період під час їх використання. Тоді як ефективність імпорتنих операцій визначається шляхом проведення аналітичних досліджень порівняльним методом у таблиці 1. Але слід зазначити, що цей аналіз проводиться на основі інформаційних даних як із самого підприємства, так і відкритих зовнішніх джерел [3, 7], що також вимірює ступінь впливовості чинників зовнішнього характеру.

Бо саме таблиця 1 у значній мірі розкриває тенденції зміни валютних курсів, посиляючись на викладену П. Я. Поповичем методичну розробку щодо проведення аналітичних досліджень, до чого імпорتنі операції мають безпосереднє значення [10, с. 155]. І тоді згідно таблиці 1 виявлено, що зростання виручки у доларах на кожні 100 грошових одиниць витрат становило лише 0,4 значення валютної грошової одиниці. Тут імпорتنі операції розкриваються у певній питомій вазі через такі накладні витрати, як митні платежі разом із зберіганням приведених з інших країн товарів, витратами на завезення товарів до митної території України, відшкодування вартості виробництва товарів за відповідними тарифними ставками тощо [1].

Від цього відбувається вплив вищезазначених чинників, які розраховуються шляхом ланцюгових підстановок.

1-а підстановка (змінна кількості при незмінних інших чинниках):

$$E' = \frac{B_H \cdot 100}{C} = \frac{(50000 - 35,85) - 10\% \cdot (HB_{\text{доллар}})}{(50000 \cdot 33,98) + 20\% \cdot (HB_{\text{грн}})} \cdot 100 = 2,94\%$$

Отже, зміна обсягу товарів незначно впливає на ефективність їх реалізації.

2-а підстановка (зміна ціни бруто при незмінному курсі гривні):

$$E'' = \frac{(50000 \cdot 1,2 \cdot 41,8) - 10\% \cdot (HB_{\text{доллар}})}{(50000 \cdot 33,98) + 20\% \cdot (HB_{\text{грн}})} \cdot 100 = 147,32\%$$

Отже, цілковите зниження ціни після імпорту при незмінному курсі гривні сприяло значному зростанню рівня ефективності на 144,38 % (147,32% — 2,94%). Перевищення валютної виручки становить 144,38 валютних одиниць на кожні 100 грн витрат, що відображає краще значення.

3-я підстановка (зміна курсу гривні):

$$E''' = \frac{(50000 \cdot 1,2 \cdot 41,75) - 10\% \cdot (HB_{\text{доллар}})}{(50000 \cdot 33,98) + 20\% \cdot (HB_{\text{грн}})} \cdot 100 = 167,15\%$$

Таблиця 1. Визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності за імпортними операціями (на прикладі лампи світлодіодної 10Вт 4200K A-10-4200-27 E27)

Показники підприємства, за якими визначається ефективність імпорتنих операцій	За 3 місяці 2025 р.	За 6 місяців 2025 р.	Відхилення (+, -)
Кількість одиниць товару	40000	50000	10000
Курс гривні за 1 долар	41,80	41,75	-0,05
Ціна – бруто, доларів за одиницю продукції	1,15	1,20	0,05
Ціна – бруто, грн у доларовому еквіваленті	48	50	2
Собівартість імпортованої одиниці продукції, грн	33,98	35,85	1,87
Індекс інфляції	7%	5%	-2%
Виручка бруто, грн у доларовому еквіваленті*	1920000	2500000	580000
Операційна собівартість, грн	1359200	1792500	433300
Накладні витрати (нараховуються окремо), грн			
- в % до виробничої собівартості	271840	268875	-2965
- в % щодо внесення митних платежів	95144	125475	30331
- в % до виручки-бруто	192000	300000	108000
Повна собівартість	1918184	2486850	568666
Усього виручка нетто у валюті	45933,01	59880,24	13947,23
Ефективність, %	100,09	100,53	0,43

* враховується гривневий еквівалент, але у переказі до зміни валютного курсу в доларах.

Джерело: побудовано авторами.

Падіння курсу гривні призвело до зниження рівня ефективності на: 167,15 % — 147,32 % = 19,82 %.

Отже, підприємство недоотримало внаслідок зростання курсу долара до гривні додаткових 19,82 валютних надходжень на кожних 100 грн витрат.

4-а підстановка (зміна рівня накладних витрат у іноземній валюті):

$$E'''' = \frac{2500000 - (12\% \cdot 30000)}{(50000 \cdot 33,98) + 20\% \cdot (HB_{\text{грн}})} \cdot 100 = 157,46\%$$

Зростання рівня накладних витрат у іноземній валюті зменшило ефективність на 9,68 % (157,46 % — 167,15 %), внаслідок чого вплинуло на недоотримання валютної виручки на 9,68 грошових одиниць від кожних 100 грн витрат.

5-а підстановка (зміна операційної собівартості):

$$E''''' = \frac{59880,24 \cdot 1,15}{50000 - 35,85 + 20\% \cdot (HB_{\text{грн}})} \cdot 100 = 137,82\%$$

Таким чином, зростання витрат на випуск товарів із-за кордону знизило ефективність на 19,64 %, а це означає, що саме так від кожних 100 грн зменшилися валютні надходження.

6-а підстановка (зміна останнього чинника — рівні накладних витрат подані у гривнях), відображається ефективністю імпорتنих операцій на рівні 100,53 %. Але, незважаючи на це, спостерігається його зниження на 37,29 %.

Результати проведеного аналізу узагальнені у таблиці 2, оскільки імпорتنі операції, за свідченням Т. Л. Краснодєд, відбуваються за рахунок широкого переліку зовнішньоекономічних і ділових взаємовідносин із іншими країнами [4].

Цим засвідчується, що найбільш вагомим предметом дослідження зовнішньоекономічної діяльності, та імпорتنих операцій зокрема, на думку В. О. Храмова, є невизначеність, що стосується ділових операцій і взаємовідносин, особливим умов від інших країн, валютних коливань та ін. [11, с. 22]. Тоді саме цим ґрунтується

зміна вартісної структури імпортованих операцій за країнами і товарами, де до кожної позиції (країна або товар) додають для проведення порівняльних обчислень звичайні показники фінансово-економічної діяльності підприємства. Бо саме від цього відбувається достовірне відображення результатів здійснення імпортованих операцій, що визначаються на основі використання призначеної для цього методики і пов'язаних із нею процедур, маючи при цьому регламентний на державному рівні і алгоритмічний контекст [6].

Наведемо для прикладу в табл. 3 розрахункові результати щодо проведення імпортованих операцій деяких товарів як за 3, так і за 6 місяці, оскільки з практичної точки зору такий часовий інтервал спостерігається найчастіше, за рахунок чого існують альтернативи для прийняття рішень.

За даними таблиці 3 визначаємо тенденцію розвитку імпорту даної групи товарів (для підсумку) за вартістю і структурою, де з'ясуємо, як змінився обсяг завезень в постійних цінах (фізичний обсяг) і як змінились у середньому ціни на товари цієї групи, за посиланням А. І. Кредісова [5].

Визначимо величину впливу чинників, кількості, ціни і структури на зростання вартості імпорту товарів даної групи на 1929 тис. грн (11477 — 9548). Розрахуємо подані нижче індекси

Індекс вартості:

$$I_v = \frac{11477}{9548} = 1,2.$$

Індекс цін:

$$I_c = \frac{11477}{30 \cdot 147,5 + 15 \cdot 233,9 + 55 \cdot 48} = \frac{11477}{10573,5} = 1,09.$$

Сума 11477 тис. грн показує вартість експортних товарів за 6 місяців 2025 р. (кількість і ціни), а сума 10573,5 тис. грн — результат перерахунку імпорту у обсязі за 6 місяців 2025 р. за цінами 3 місяці 2025 р. Порівняння цих сум дасть змогу визначити, як вплинула зміна цін на величину вартості імпорту товарів. Тут встановлені підприємством ціни зростали у середньому на 8,5% (індекс цін у відсотках дорівнює 108,5). І тоді за рахунок збільшення вартості імпортованих товарів поряд із зростанням цін на 8,5 % становило 903,5 тис. грн (11477 — 10573,5).

Індекс фізичного обсягу (I_ϕ):

$$I_\phi = \frac{10573,5}{9548} = 1,11.$$

Звідси приріст експорту за рахунок зміни вартості обсягу в незмінних цінах становив 1025,5 тис. грн (10573,5 — 9548). Останній індекс — добуток індексу кількості та індексу структури, тобто зміну фізичного обсягу зумовлює сукупна зміна кількості й кількісної структури. Вплив кожного з цих чинників можна визначити окремо.

Таблиця 2. Зниження ефективності проведення імпортованих операцій на підприємстві

У підсумку	У тому числі за рахунок зміни				
	ціни брутто	курсу гривні до долару	накладних валютних витрат	операційної собівартості	накладних витрат у грн
0,43	144,38	147,32	-9,68	-19,64	-37,29

Джерело: побудовано авторами.

Таблиця 3. Вихідні дані для дослідження імпортованих операцій підприємства за його товарними альтернативами

Альтернативи імпортованих товарів	За 3 місяці 2025 р.			За 6 місяців 2025 р.		
	К-сть, тис. шт.	Ціна за од., тис. грн	Сума, тис. грн	К-сть, тис. шт.	Ціна за од., тис. грн	Сума, тис. грн
Розетка із заземленням білого кольору, Китай	20	147,5	2950	30	163,6	4908
Вимикач білого кольору, Китай	20	233,9	4678	15	254,6	3819
Лампа світлодіодна 10Вт 4200К А-10-4200-27 E27	40	48	1920	55	50	2750
Разом	80	—	9548	100	—	11477

Джерело: побудовано авторами.

Перш ніж підрахувати індекс кількості, необхідно визначити середню ціну 1 тонни товарів за 3 місяці 2025 р. на основі даних таблиці 2:

$$P_{\text{ср}} = \frac{9548}{80} = 119,4 \text{ (тис. грн)}.$$

Індекс кількості (I_k) відповідно дорівнює:

$$I_k = \frac{100 \cdot 119,4}{80 \cdot 119,4} = \frac{11935}{9548} = 1,25.$$

Таким чином, приріст вартості товарів за рахунок зміни їх кількості становив 2387 тис. грн (11935 — 9548).

Індекс структури ($I_{\text{стр}}$) дорівнює

$$I_{\text{стр}} = \frac{30 \cdot 147,5 + 15 \cdot 233,9 + 55 \cdot 48}{11935} = \frac{10573,5}{11935} = 0,89.$$

Звідси виявлене зменшення вартості товарів за рахунок зміни їх структури на 1361,5 тис. грн (10573,5 — 11935). Підсумок кількості і структури дасть величину фізичного обсягу: $1361,5 + 2387 = 1025$ тис. грн.

І у кінці з'ясовано, що вартість імпортованих товарів як за 3, так і за 6 місяців зросла на 1929 тис. грн, що відбулося під впливом:

— зміни кількісної структури імпорту, що виразилася у зниженні питомої ваги товару, і це недодало 1361,5 тис. грн приросту імпорту;

— зростання загальної кількості імпортованих товарів, що збільшило їх вартість на 2387 тис. грн;

— зниження цін, що зменшили вартість імпорту товарів на 903,5 тис. грн.

Таке порівняння потрібно за чинниками повсякденних ситуацій, що відбувається в Україні, що зумовлюється тим, що військова агресія прискорила процес інтеграції до Європейського Союзу, зокрема шляхом приведення фіскальної служби до таких перетворюючих процесів [8, 9].

ВИСНОВКИ

Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності зобов'язані продавати на користь держави частину від загальної суми виручки в іноземній валюті, одержаної ними в

результаті зовнішньоекономічної діяльності. Інтеграційні процеси, притаманні сучасній світовій економіці, об'єктивно зумовлені низкою причин, які спонукають кожне підприємство розширяти географію своїх економічних інтересів, наприклад, військова агресія з боку РФ. Особливе значення, на нашу думку, тут зумовлюється проведенням імпорتنих операцій, які є не менш важливими, ніж ті, які взагалі відносяться до зовнішньоекономічної діяльності. Бо за імпортними операціями засвідчуються процеси дійсного перетворення підприємством власних операційних просторів, пристосування до глобальних змін і технічних удосконалень. Так само імпортні операції є чіткими критеріями щодо здатності підприємства управляти як платіжними операціями, так і товарно-грошовими взаємовідносинами з іншими фізичними та юридичними особами. В подальшому поглиблене дослідження імпорتنих операцій на кожному підприємстві є довершеною основою для виявлення потенційних можливостей зростання доходності і грошових надходжень за рахунок диверсифікації товарної політики.

Література:

1. Волкова І.А., Реслер М.В., Калініна О.Ю. Облік зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 304 с. URL: <https://library.nusta.edu.ua/depositary/Оцифровані документи/ОБЛІК ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.pdf> (дата звернення: 17.05.2025).
2. Дахно І.І., Бовтрук Ю.А. Міжнародна економіка: навчальний посібник. Київ: МАУП, 2002. 216 с.
3. Державна служба статистики України. Календар оприлюднення експрес-випусків Держстату у 2025 році. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/express/expres_u.html
4. Краснодєд Т.Л. Аналіз експортно-імпорتنих операцій України на сучасному етапі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Випуск 22, частина 2. С. 32—35. URL: http://www.visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/22_2_2018ua/10.pdf (дата звернення: 14.05.2025).
5. Кредісов А.І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю. Київ: Віра-Р, 2002. 552 с.
6. Литвиненко Л.О., Нашкерська М.М., Фаль Ю.Я. Імпортні операції з товарами: особливості оподаткування та його облікове відображення. Бізнес Інформ. 2020. № 10. С. 276—285. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-276-285> (дата звернення: 13.05.2025).
7. Національний банк України. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates> (дата звернення: 17.05.2025).
8. Панасюк В.М., Птащенко О.В., Клак О., Трубіцина О.В. Експортно-імпортні операції: реалії обліку та оподаткування в умовах воєнного стану. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023. № 1 (12). С. 25—34. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/24110/1/JSED_2023_N1%2025-034.pdf (дата звернення: 15.05.2025).
9. Плекан М., Мартинюк В. Особливості обліку та оподаткування експортно-імпорتنих операцій в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-30> (дата звернення: 17.05.2025).
10. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2001. 365 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/461/1/Економ.аналіз діяльності суб'єктів господарювання.pdf> (дата звернення: 6.05.2025).
11. Храмов В.О., Бовтрук Ю.А. Зовнішньоекономічна політика: навчальний посібник. Київ: МАУП, 2002. 264 с.

References:

1. Volkova, I.A. Resler, M.V. and Kalinina, O.Yu. (2011), *Oblik zovnishnioekonomichnoyi diyal'nosti* [Accounting for Foreign Economic Activity], Tsentr uchbovoyi literatury, Kyiv, Ukraine, available at: <https://library.nusta.edu.ua/depositary/Оцифровані документи/ОБЛІК ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.pdf> (Accessed 17 May 2025).
2. Dakhno, I.I. and Bovtruk, Yu.A. (2002), *Mizhnarodna ekonomika* [International economics], MAUP, Kyiv, Ukraine.
3. The official site of State Statistics Service of Ukraine (2025), "Calendar of publication of express releases of the State Statistics Service in 2025", available at: https://www.ukrstat.gov.ua/express/expres_u.html (Accessed 15 May 2025).
4. Krasnodied, T.L. (2018), "Analysis of export and import operations of Ukraine on the modern stage", *Naukovyi visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, vol. 22 (2), pp. 32—35, available at: http://www.visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/22_2_2018ua/10.pdf (Accessed 14 May 2025).
5. Kredisov, A.I. (2002), *Upravlinnia zovnishnioekonomichnoyi diyal'nisty* [Management of foreign economic activities], Vira-R, Kyiv, Ukraine.
6. Lytvynenko, L.O. Nashkerska, M.M. and Fal, Yu.Ya. (2020), "Import Operations with Goods: Features of Taxation and its Accounting Reflection", *Biznes Inform*, vol. 10, pp. 276—285. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-276-285>
7. The official site of National Bank of Ukraine (2025), "Official exchange rate of the hryvnia against foreign currencies", available at: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates> (Accessed 17 May 2025).
8. Panasiuk, V.M. Ptashchenko, O.V. Klak, O. and Trubitsyna, O. V. (2023), "Export-import operations: realities of accounting and taxation under the conditions of marital state", *Zhurnal strateichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, vol. 1 (12), pp. 25—34, available at: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/24110/1/JSED_2023_N1%2025-034.pdf (Accessed 15 May 2025)
9. Plekan, M. and Martyniuk, V. (2022), "Peculiarities of accounting and taxation of export-import transactions in the conditions of war", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-30>.
10. Popovych, P.Ya. (2021), *Ekonomichniy analiz diial'nosti subiektiv hospodaryuvannia* [Economic analysis of the activities of business entities], *Ekonomichna dumka*, Ternopil, Ukraine, available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/461/1/Економ.аналіз діяльності суб'єктів господарювання.pdf> (Accessed 6 May 2025)
11. Khramov, V.O. and Bovtruk, Yu.A. (2002), *Zovnishnioekonomichna polityka* [Foreign economic policy], MAUP, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 21.05.2025 р.

*Н. М. Котвицька,
д. е. н., доцент кафедри економіки, фінансів та обліку,
Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>
О. А. Рихлик,
аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку,
Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-0540-9646>
О. О. Величко,
аспірант кафедри менеджменту та маркетингу,
Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-3858-7698>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.51

ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

*N. Kotvytska,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of
Economics, Finance and Accounting,
Private Higher Education Institution "European University"
O. Ryhlyk,
Postgraduate student of the Department of
Economics, Finance and Accounting,
Private Higher Education Institution "European University"
O. Velichko,
Postgraduate student of the Department of Management and Marketing,
Private Higher Education Institution "European University"*

FINANCIAL MECHANISMS FOR MANAGING THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES UNDER CRISIS CONDITIONS

Стаття присвячена дослідженню фінансових механізмів управління інноваційним розвитком підприємств в умовах економічної кризи. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю адаптації підприємств до мінливих ринкових умов та забезпечення їх конкурентоспроможності через впровадження інновацій навіть в умовах обмежених фінансових ресурсів. У роботі систематизовано основні підходи до фінансування інноваційної діяльності, проаналізовано особливості функціонування фінансових механізмів в кризових умовах та запропоновано адаптивну модель управління інноваційним розвитком. Методологічну базу дослідження складають методи системного аналізу, порівняння, узагальнення та економіко-математичного моделювання. Результати дослідження показують, що ефективне управління інноваційним розвитком в кризових умовах потребує диверсифікації джерел фінансування, оптимізації структури інвестиційного портфеля та впровадження гнучких механізмів ризик-менеджменту. Запропоновані рекомендації можуть бути використані підприємствами різних галузей для забезпечення сталого інноваційного розвитку в умовах економічної нестабільності.

The article is devoted to the study of financial mechanisms for managing innovative development of enterprises in conditions of economic crisis. The relevance of the research is determined by the need for enterprises to adapt to changing market conditions and ensure their competitiveness through innovation implementation even under limited financial resources. The paper systematizes the main approaches to financing innovative activities, analyzes the peculiarities of financial mechanisms functioning in crisis conditions and proposes an adaptive model for managing innovative development. The methodological basis of the research consists of methods of system analysis, comparison, generalization and economic-mathematical modeling. The research results show that effective management of innovative development in crisis conditions requires diversification of funding sources, optimization of investment portfolio structure and implementation of flexible risk management mechanisms. The proposed recommendations can be used by enterprises of various industries to ensure sustainable innovative development in conditions of economic instability. The study reveals that crisis conditions significantly transform traditional approaches to financing innovation, requiring enterprises to develop new strategies for resource mobilization and risk mitigation. The analysis demonstrates that successful companies during economic downturns tend to maintain their innovation investments while optimizing their financing structures. The research contributes to the theoretical understanding of crisis innovation management and provides practical insights for enterprise decision-making processes. The findings suggest that financial mechanisms for innovation management should be designed with flexibility and adaptability as core principles, enabling rapid response to changing market conditions while maintaining long-term strategic focus on technological advancement and market positioning.

Ключові слова: фінансові механізми, інноваційний розвиток, кризове управління, підприємництво, інвестування, ризик-менеджмент.

Key words: financial mechanisms, innovative development, crisis management, entrepreneurship, investment, risk management.

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

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем волатильності та невизначеності, що створює значні виклики для підприємств у забезпеченні сталого інноваційного розвитку. Кризові явища, спричинені геополітичними конфліктами, пандемією COVID-19, енергетичною кризою та іншими факторами макроекономічної нестабільності, суттєво впливають на фінансові можливості підприємств щодо реалізації інноваційних проектів. Особливої актуальності набуває проблема оптимізації фінансових механізмів управління інноваційним розвитком в умовах обмежених ресурсів та підвищених ризиків. Традиційні підходи до фінансування інновацій, що базуються на стабільних прогнозах та довгострокових інвестиційних стратегіях, потребують кардинального перегляду в контексті кризових реалій.

Проблема ефективного управління фінансовими ресурсами для забезпечення інноваційного розвитку підприємств у кризових умовах має важливе значення як для теорії фінансового менеджменту, так і для практики підприємницької діяльності. Вирішення цієї проблеми дозволить підприємствам не лише вижити в умовах кризи, але й використати її як каталізатор для технологічного оновлення та підвищення конкурентоспроможності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні основи управління інноваційним розвитком підприємств досліджувались у працях як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Зокрема, фундаментальні принципи інноваційного менеджменту розглядались у роботах Друкера П. [1, с. 45—67], Портера М. [2, с. 123—145], Шумпетера Й. [3, с. 78—92]. Питання фінансування інноваційної діяльності висвітлено в дослідженнях Бланка І.О. [4, с. 234—256], Гойко А.Ф. [5, с. 189—203], Федулової Л.І. [6, с. 45—78]. Автори акцентують увагу на необхідності формування збалансованої структури джерел фінансування інновацій та оптимізації співвідношення між власними та залученими коштами. Особливості управління підприємствами в кризових умовах розглядались у працях Антикризового менеджменту (Коротков Е.М. [7, с. 156—178], Терещенко О.О. [8, с. 89—112]). Дослідники підкреслюють важливість адаптивних механізмів управління та гнучких стратегій реагування на зовнішні виклики.

Водночас, незважаючи на значну кількість досліджень у сфері інноваційного менеджменту та антикризового управління, недостатньо уваги приділено специфічним аспектам фінансових механізмів управління інноваційним розвитком саме в кризових умовах. Більшість існуючих досліджень розглядають ці питання окремо, без урахування їх взаємозв'язку та взаємовпливу. Невирішеними залишаються питання розробки ком-

Таблиця 1. Фінансові бар'єри інноваційного розвитку підприємств у кризових умовах

№	Фактор	Зміст	Джерело
1	Обмеженість фінансових ресурсів	Скорочення доходів та зниження платоспроможності зменшують обсяги власних коштів для інновацій	-
2	Підвищення вартості капіталу	Зростання відсоткових ставок та жорсткіші вимоги кредиторів ускладнюють доступ до фінансування.	-
3	Зміна інвестиційних пріоритетів	Компанії орієнтуються на проекти з коротким терміном окупності та низьким ризиком.	-
4	Необхідність диверсифікації	Надмірна залежність від одного джерела змушує формувати портфель фінансування з різних джерел.	[10, с. 145–167]

Джерело: сформовано на основі [10].

плексної методології управління фінансовими ресурсами для забезпечення інноваційного розвитку в умовах економічної нестабільності, формування адаптивних механізмів фінансування інновацій та оптимізації структури інвестиційного портфеля підприємства в кризових умовах.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розробка теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо формування ефективних фінансових механізмів управління інноваційним розвитком підприємств у кризових умовах.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- систематизувати теоретичні підходи до управління фінансуванням інноваційної діяльності;
- проаналізувати особливості функціонування фінансових механізмів в кризових умовах;
- розробити адаптивну модель управління інноваційним розвитком підприємств;
- сформулювати практичні рекомендації щодо оптимізації фінансових механізмів інноваційного розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансовий механізм управління інноваційним розвитком підприємства являє собою систему фінансових відносин, методів, інструментів та важелів, спрямова-



Рис. 1. Адаптивна модель управління інноваційним розвитком підприємств у кризових умовах

Джерело: систематизовано на основі [13].

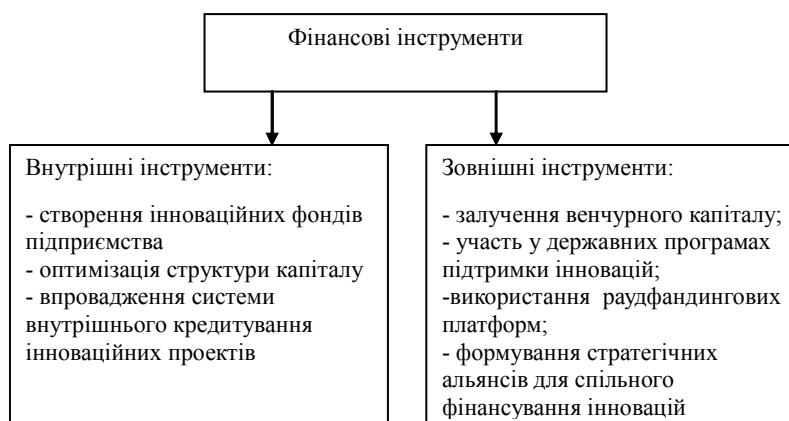


Рис. 2. Фінансові інструменти адаптивної моделі

Джерело: узагальнено на основі [11, с. 203—225].

Таблиця 2. Ключові показники ефективності управління інноваційним розвитком підприємства у кризових умовах

Група показників	Назва показника
Фінансові показники	Рентабельність інноваційних інвестицій (ROI)
	Період окупності інноваційних проектів
	Співвідношення власних та залучених коштів у фінансуванні інновацій
Інноваційні показники	Кількість впроваджених інновацій
	Частка нових продуктів у загальному обсязі продажів
	Рівень технологічної готовності підприємства
Адаптивні показники	Швидкість реагування на зміни ринкових умов
	Гнучкість інноваційної стратегії
	Стійкість до кризових явищ

Джерело: сформовано на основі [12, с. 156—178].

них на забезпечення ефективного фінансування інноваційної діяльності та досягнення стратегічних цілей підприємства. Структурними елементами фінансового механізму є: джерела фінансування, методи фінансування, фінансові інструменти, система управління фінансовими ресурсами та механізми контролю ефективності використання коштів.

Джерела фінансування інноваційної діяльності можна класифікувати за різними ознаками. За походженням розрізняють внутрішні (власні кошти підприємства, амортизаційні відрахування, нерозподілений прибуток) та зовнішні джерела (банківські кредити, венчурні інвестиції, державне фінансування, краудфандинг) [9, с. 78—94].

Кризові умови кардинально змінюють підходи до фінансування інноваційної діяльності. Основні характеристики фінансування інновацій у кризовий період представлені у табл. 1.

Представлена таблиця систематизує ключові фінансові чинники, що стримують інноваційний розвиток підприємств у періоди економічної нестабільності. Для подолання цих бар'єрів потрібне удосконалення фінансового механізму антикризового управління, зокрема — стимулювання інновацій через пільгове фінансування, державно-приватні партнерства, розвиток венчурного капіталу та фінансових технологій.

На основі проведеного аналізу запропоновано адаптивну модель управління інноваційним розвитком підприємств у кризових умовах, яка включає чотири основні компоненти (рис. 1): стратегічне планування інновацій, диверсифіковане фінансування, ризик-менедж-

мент, моніторинг та контроль.

Запропонована модель демонструє системність, гнучкість та орієнтацію на стійкість у нестабільному економічному середовищі. Вона поєднує стратегічне бачення з практичними інструментами управління ризиками і ресурсами. Її головні переваги: системність і взаємозв'язок компонентів, гнучкість і адаптивність до змін, операційний підхід до кризових явищ.

Для реалізації адаптивної моделі управління пропонується використання наступних фінансових інструментів (рис. 2).

Для оцінки ефективності запропонованих фінансових механізмів розроблено систему показників (табл. 2).

У таблиці відображено збалансований підхід до оцінювання інноваційної діяльності, включаючи фінансові, технологічні та адаптивні аспекти. Розподіл показників дозволяє всебічно оцінити не лише поточний стан інноваційного розвитку підприємства, а й його перспективи в умовах динамічного ринкового середовища. Зокрема, фінансові показники допомагають визначити економічну ефективність інновацій, що є ключовим для інвесторів та стратегічного планування; інноваційні показники орієнтовані на внутрішній потенціал підприємства до розвитку, вдосконалення продуктів та технологій; адаптивні показники вказують на здатність компанії швидко адаптуватися до зовнішніх викликів, що особливо важливо в умовах турбулентної економіки. Дана система показників забезпечує інтегральний підхід до управління інноваційними процесами. Вона дозволяє виявляти сильні й слабкі сторони інноваційної діяльності,

приймати обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Фінансові механізми управління інноваційним розвитком підприємств у кризових умовах мають специфічні особливості, що вимагають розробки адаптованих підходів до їх формування та функціонування. Ключовими характеристиками таких механізмів є гнучкість, диверсифікованість та орієнтація на управління ризиками. Ефективне управління інноваційним розвитком в кризових умовах потребує комплексного підходу, що поєднує стратегічне планування, диверсифікацію джерел фінансування, ризик-менеджмент та систему моніторингу. Запропонована адаптивна модель дозволяє підприємствам зберігати інноваційну активність навіть в умовах обмежених ресурсів. Диверсифікація джерел фінансування є критично важливою для забезпечення стійкості інноваційного розвитку. Поєднання традиційних та альтернативних джерел фінансування дозволяє знизити залежність від окремих фінансових інститутів та забезпечити більшу гнучкість у мобілізації ресурсів. Впровадження системи ризик-менеджменту в процес управління інноваційним розвитком дозволяє мінімізувати негативний вплив кризових явищ та підвищити ймовірність успішної реалізації інноваційних проєктів. Перспективи подальших досліджень включають розробку галузевоспецифічних моделей управління інноваційним розвитком, дослідження впливу цифровізації на фінансові механізми інновацій, а також аналіз ефективності державної політики підтримки інноваційної діяльності в кризових умовах. Особливий інтерес представляє дослідження можливостей використання фінтех-рішень для оптимізації процесів фінансування інновацій та розробка індикаторів раннього попередження кризових явищ у сфері інноваційного розвитку підприємств.

Література:

1. Друкер П. Інновації та підприємництво. Київ: Основи, 2009. 345 с.
2. Портер М. Конкурентна стратегія: методи аналізу галузей і конкурентів. Київ: Основи, 2020. 456 с.
3. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Київ: Києво-Могилянська академія, 2011. 242 с.
4. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент. Київ: Ніка-Центр, 2004. 521 с.
5. Заїка, С., Грідін, О., Заїка, О. Фінансові аспекти інноваційного розвитку. Економіка та суспільство. 2023. № (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-62>.
6. Федулова Л.І. Інноваційна економіка. Київ: Либідь, 2006. 480 с.
7. Павлішина, Н., Пацелій, Д. Управління фінансовими ресурсами в умовах кризи. Підприємництво та інновації, 2024. № (32), 180—185. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.27>
8. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві. Київ: КНЕУ, 2008. 268 с.
9. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посібник. -2-е вид. доп. і перероб. Львів: Національний університет

"Львівська політехніка" (Інформаційно-видавничий центр "ІНТЕЛЕКТ+" Інституту післядипломної освіти), "Інтелект-Захід", 2003. 352 с.

10. Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом. Київ: Лібра, 2019. 472 с.
11. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств. Київ: КНЕУ, 2008. 552 с.
12. Череп А.В., Павленко А.І. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування Запорізької області. Економіка та держава. № 1 (65), 2018. С. 161—173.
13. Котвицька Н.М., Строй І.І., Рихлик О.А. Розробка антикризових фінансових стратегій для підприємств, що зазнали впливу бойових дій. "Агросвіт". № 19. 2024. С. 21—27.

References:

1. Drucker, P. (2009), *Innovatsii ta pidpriemnytstvo* [Innovation and Entrepreneurship], Osnovy, Kyiv, Ukraine.
2. Porter, M. (2020), *Konkurentna stratehiia, metody analizu haluzei i konkurentiv* [Competitive Strategy, Industry and Competitor Analysis Methods], Osnovy, Kyiv, Ukraine.
3. Schumpeter, J. (2011), *Teoriia ekonomichnoho rozvytku* [Theory of Economic Development], Kyievo-Mohylianska akademiia, Kyiv, Ukraine.
4. Blank, I.O. (2004), *Finansovy menedzhment* [Financial Management], Nika-Tsentr, Kyiv, Ukraine.
5. Zaika, S., Hridin, O. and Zaika, O. (2023), "Financial aspects of innovative development", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 55. DOI, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-62>
6. Fedulova, L.I. (2006), *Innovatsiina ekonomika* [Innovation Economy], Lybid, Kyiv, Ukraine.
7. Pavlishyna, N. and Patselii, D. (2024), "Management of financial resources in crisis conditions", *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. 32, pp. 180—185. DOI, <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.27>
8. Tereshchenko, O.O. (2008), *Antykryzove finansove upravlinnia na pidpriemstvi* [Anti-crisis Financial Management at the Enterprise], KNEU, Kyiv, Ukraine.
9. Kuzmin, O.Ye., & Melnyk, O.H. (2003), *Teoretychni ta prykladni zasady menedzhmentu, navch. posib.* [Theoretical and Applied Principles of Management, textbook], 2nd ed., Nats. un-t "Lvivska politekhnik", INTELEKT+, Intelkt-Zakhid, Lviv, Ukraine.
10. Peresada, A.A. (2019), *Upravlinnia investytsiinym protsesom* [Investment Process Management], Libra, Kyiv, Ukraine.
11. Poddierohin, A.M. (2008), *Finansy pidpriemstv* [Enterprise Finance], KNEU, Kyiv, Ukraine.
12. Cherep, A.V., & Pavlenko, A.I. (2018), "Formation of anti-crisis management strategy for machine-building enterprises of Zaporizhzhia region", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1 (65), pp. 161—173.
13. Kotvytska, N.M., Stroi, I.I. and Rykhlyk, O.A. (2024), "Development of anti-crisis financial strategies for enterprises affected by hostilities", *Ahrosvit*, vol. 19, pp. 21—27.

Стаття надійшла до редакції 22.05.2025 р.

І. М. Паска,

*д. е. н., професор, декан економічного факультету,
Білоцерківський національний аграрний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4453-8905>

Л. М. Сати́р,

*д. е. н., професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
Білоцерківський національний аграрний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0040-6863>

С. Г. Батажок,

*к. е. н., доцент, завідувач кафедри економіки та економічної теорії,
Білоцерківський національний аграрний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8951-5785>

С. О. Нікі́тченко,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри організації підприємництва та біржової діяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування України*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1940-4788>

Я. В. Яковишин,

аспірант, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-4024-4835>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.56

СІЛЬСЬКЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ФУНДАМЕНТ ПРОДОВОЛЬЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЧНИЙ ІМПЕРАТИВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

I. Paska,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Economics, Bila Tserkva National Agrarian University

L. Satyr,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities,
Bila Tserkva National Agrarian University*

S. Batazhok,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Economics and Economic Theory

Bila Tserkva National Agrarian University

S. Nikitchenko,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business Organisation
and Exchange Activities, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

Y. Yakovyshyn,

Postgraduate student, Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University

RURAL ENTREPRENEURSHIP AS THE FOUNDATION OF FOOD SUPPLY FOR THE POPULATION OF UKRAINE: A STRATEGIC IMPERATIVE IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES

У статті розглянуто сільське підприємництво як ключовий чинник забезпечення продовольчої безпеки України в умовах зростаючих глобальних викликів, таких як зміни клімату, геополітична нестабільність, воєнні дії, пандемії та трансформація світових аграрних ринків. Дослідження базується на комплексному аналізі ролі малого та середнього аграрного бізнесу у формуванні сталих продовольчих систем, розвитку сільських територій, зміцненні національної економіки та забезпеченні соціальної згуртованості.

Автор акцентує увагу на тому, що сільське підприємництво — це не лише виробнича діяльність, а й стратегічний елемент державної політики, що потребує системної підтримки на інституційному, фінансовому та нормативно-правовому рівнях. У роботі визначено основні бар'єри на шляху розвитку сільського підприємництва в Україні: недостатній доступ до фінансування, слабка інфраструктура сільських територій, нерівні умови конкуренції, фрагментарна державна підтримка. Водночас, стаття окреслює перспективні напрямки активізації сільського підприємництва — зокрема, кооперацію, розвиток сімейного фермерства, впровадження інноваційних агротехнологій, цифровізацію агровиробництва та залучення молоді до аграрного сектору.

Окрема увага приділена стратегічним аспектам інтеграції українського сільського підприємництва у глобальні продовольчі ланцюги та формуванню експортного потенціалу у контексті Європейського зеленого курсу та вимог сталого розвитку. Автор підкреслює, що ефективне функціонування сільського підприємництва здатне стати запорукою продовольчої самодостатності України, а також її конкурентної переваги на світовому ринку.

The article examines rural entrepreneurship as a key factor in ensuring Ukraine's food security in the face of growing global challenges, such as climate change, geopolitical instability, warfare, pandemics, and the transformation of global agricultural markets. The study is based on a comprehensive analysis of the role of small and medium-sized agricultural businesses in shaping sustainable food systems, rural development, strengthening the national economy and ensuring social cohesion.

The author emphasises that rural entrepreneurship is not only a production activity, but also a strategic element of state policy that requires systemic support at the institutional, financial and regulatory levels. The paper identifies the main barriers to the development of rural entrepreneurship in Ukraine: insufficient access to finance, weak rural infrastructure, unequal conditions of competition, and fragmented state support. At the same time, the article outlines promising areas for enhancing rural entrepreneurship, including cooperation, development of family farming, introduction of innovative agricultural technologies, digitalisation of agricultural production, and involvement of young people in the agricultural sector.

Particular attention is paid to the strategic aspects of integration of Ukrainian agriculture into global food chains and the formation of export potential in the context of the European Green Deal and sustainable development requirements. The author emphasises that the effective functioning of rural entrepreneurship can become a guarantee of Ukraine's food self-sufficiency and its competitive advantage in the global market.

The emphasis is placed on the potential of the cooperative movement, development of family farming, introduction of innovative agricultural technologies and digitalisation of agricultural production as areas of strategic enhancement of food security. The author considers the possibilities of integrating Ukrainian rural entrepreneurship into global agri-food chains, taking into account the challenges of the European Green Deal and the UN Sustainable Development Goals. The author emphasises the need to formulate a comprehensive national strategy for the development of rural entrepreneurship as a tool for achieving food self-sufficiency and strengthening Ukraine's competitiveness in the world market.

Ключові слова: сільське підприємництво, продовольча безпека, продовольче забезпечення, продукти харчування, аграрна політика, сталий розвиток, фермерство, глобальні виклики, кооперація, продовольчі системи, агроінновації, стратегія розвитку.

Key words: rural entrepreneurship, food security, food supply, food products, agricultural policy, sustainable development, farming, global challenges, cooperation, food systems, agro-innovation, development strategy.

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

Продовольча безпека, як фундаментальна складова національної безпеки, набуває особливої ваги в су-

часному світі, позначеному геополітичною нестабільністю, кліматичними змінами та демографічними викликами. Для України, країни з потужним аграрним потенціалом, питання забезпечення власним продовольством та його доступності для кожного громадянина є не просто економічним завданням, а стратегічним імперати-

вом. У цьому контексті ключова роль належить сільському підприємству — динамічному та багатогранному сектору, що об'єднує мільйони працюючих українців, які своєю щоденною працею закладають основу нашої продовольчої незалежності. Саме малі та середні сільськогосподарські виробники, сімейні фермерські господарства, сільськогосподарські кооперативи та інші форми господарювання на селі є не просто виробниками сільськогосподарської сировини, а справжніми архітекторами нашої продовольчої стійкості, гарантуючи наявність на столах українців якісних та доступних продуктів харчування. Їхня роль виходить далеко за межі простого виробництва, охоплюючи соціально-економічний розвиток сільських територій, збереження аграрних традицій та формування майбутнього продовольчої системи країни.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика сільського підприємства та його ролі у забезпеченні продовольчої безпеки населення України набуває дедалі більшого наукового та практичного значення в умовах глобальних викликів, таких як воєнна агресія, кліматичні зміни, економічна нестабільність та трансформації аграрної політики. Аналіз наукових джерел свідчить про широкий спектр підходів до оцінки значення підприємницької діяльності в аграрному секторі, що охоплює економічні, соціальні та інституційні аспекти.

Зокрема, у працях І. Ф. Баланюка, В. К. Збарсько-го, М. Й. Маліка, П. Т. Саблука, Л. М. Хоміч обґрунтовується необхідність формування ефективної аграрної політики, орієнтованої на підтримку малого та середнього аграрного підприємства як основи стійкості сільських територій і джерела продовольчої безпеки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування стратегічної ролі сільського підприємства у забезпеченні продовольчої безпеки населення України в умовах глобальних викликів, зокрема воєнної агресії, економічної нестабільності, кліматичних змін і трансформацій агропродовольчої політики; а також визначення напрямів державної підтримки та інституційного забезпечення сталого розвитку сільського підприємства як ключового чинника зміцнення національної продовольчої системи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сільське підприємство виконує життєво важливі функції у підтримці продовольчої стабільності держави, кожна з яких має глибокий аналітичний підґрунтя:

1. Основний виробник сільськогосподарської продукції: кількісний та якісний аспекти. Саме сільські підприємства генерують ліву частку основних продуктів харчування — зернових, олійних культур, овочів, фруктів, м'яса, молока та продуктів їх переробки. Згідно з аналітичними звітами Міністерства аграрної політики та продовольства України, у 2023 році фермерськими господарствами було вироблено близько 35% зернових та зернобобових культур, понад 50% овочів та знач-

ну частку іншої стратегічно важливої продукції. Важливо зазначити, що, окрім кількісних показників, малі та середні виробники часто відіграють ключову роль у виробництві високоякісної, нішевої та органічної продукції, яка задовольняє зростаючий попит споживачів на здорові та екологічно чисті продукти [1]. Аналіз ринку показує, що сегмент органічної продукції, значну частку якого забезпечують саме фермерські господарства. Вони є первинною ланкою у довгому ланцюгу від поля до столу споживача. Їхня ефективність та продуктивність безпосередньо впливають на наявність та асортимент продуктів на внутрішньому ринку.

2. Гарант стабільності постачання: диверсифікація та стійкість до шоків. Розгалужена мережа малих та середніх сільгоспвиробників забезпечує децентралізацію виробництва. На відміну від великих агрохолдингів, які можуть бути більш вразливими до зовнішніх факторів (наприклад, логістичних проблем, кон'юнктури світових ринків, епідемій серед тварин чи рослин), численні невеликі господарства створюють більш стійку та гнучку систему продовольчого забезпечення. Аналіз кризових періодів (наприклад, початку повномасштабного вторгнення) показав, що саме розгалужена мережа малих виробників дозволила відносно швидко відновити постачання у багатьох регіонах, де великі підприємства зазнали значних збоїв через руйнування інфраструктури чи окупацію територій. Дослідження науковців свідчать, що висока концентрація виробництва підвищує системні ризики для продовольчої безпеки, тоді як розвинена мережа малих виробників забезпечує більшу адаптивність та швидше відновлення у випадку криз [2].

3. Створення робочих місць та підтримка сільських територій: соціально-економічний мультиплікатор. Сільське підприємство є потужним генератором зайнятості на селі. За оцінками експертів, у сільському господарстві зайнято близько 14% працездатного населення України, значна частина з яких працює саме в малих та середніх підприємствах. Аналіз показує, що кожне створене робоче місце у сільському господарстві генерує додаткові робочі місця у суміжних галузях (переробка, транспортування, обслуговування), створюючи значний соціально-економічний мультиплікативний ефект для сільських територій. Зростання доходів сільського населення (середня заробітна плата в сільському господарстві зросла на протязі 2024 року зросла на 36,8% і становить 20537 грн) сприяє підвищенню їхньої купівельної спроможності, розвитку місцевої інфраструктури (торгівля, послуги) та зменшує соціальну напругу. Регіональні дослідження демонструють пряму кореляцію між рівнем розвитку малого сільського підприємства та показниками добробуту сільських громад (за останніми дослідженнями, регіони з розвитком сільським підприємством демонструють суттєво нижчий рівень міграції молоді) [3]. Сильні та економічно активні сільські громади є запорукою стабільного розвитку країни в цілому.

4. Збереження агробіорізноманіття та традиційного господарювання: екологічна стійкість та генетичний резерв. Малі фермерські господарства часто зберігають унікальні місцеві сорти рослин та породи тварин, підтримуючи таким чином агробіологічне різноманіття. Статистика показує, що понад 60% генетичних ресурсів

рослин в Україні зберігаються саме у невеликих фермерських господарствах. Це має критичне значення для адаптації сільського господарства до змін клімату та майбутніх викликів, оскільки різноманіття генофонду забезпечує більшу стійкість до хвороб та шкідників. Вони також можуть використовувати традиційні, екологічно чисті методи ведення господарства, що позитивно впливає на якість продукції та стан довкілля, сприяючи сталому розвитку аграрного сектору.

5. Постачання свіжої та якісної продукції: здоров'я нації та локальні продовольчі системи. Завдяки скороченню ланцюгам постачання, місцеві сільські підприємства мають змогу оперативно доставляти свіжу та якісну продукцію безпосередньо до споживача. Аналіз споживчих переваг свідчить про зростаючий попит на фермерську продукцію (опитування показують, що понад 70% міських жителів готові платити вищу ціну за свіжі та локальні продукти). Це має прямий вплив на здоров'я нації, оскільки свіжі продукти містять більше поживних речовин. Розвиток локальних продовольчих систем, ядром яких є малі сільські підприємства, також зменшує залежність від довгих та складних ланцюгів постачання, роблячи продовольчу систему більш стійкою до зовнішніх потрясінь.

6. Інновації та адаптивність — рушійна сила прогресу на селі. Сільські підприємці, незважаючи на обмежені ресурси, часто демонструють високу здатність до інновацій та адаптації до нових технологій та ринкових вимог. Дослідження науковців показують, що малі фермерські господарства активніше впроваджують енергоощадні технології та методи точного землеробства. Гнучкість малих підприємств дозволяє їм швидше реагувати на зміни споживчих переваг та впроваджувати нові види діяльності (наприклад, агротуризм, переробка власної продукції), сприяючи диверсифікації сільської економіки [4].

Сільське підприємництво відіграє фундаментальну та багатогранну роль у вирішенні проблеми продовольчого забезпечення на глобальному рівні. В умовах зростання населення планети, змін клімату, виснаження природних ресурсів та геополітичної нестабільності, саме динамічний та стійкий сектор сільського підприємництва є ключовим елементом у гарантуванні доступу до достатньої кількості безпечної та поживної їжі для всіх.

Сільськогосподарські підприємства, починаючи від малих фермерських господарств у країнах, що розвиваються, і закінчуючи середніми сімейними фермами у розвинених країнах, є первинним джерелом більшості продуктів харчування, які споживає людство [5]. У Бангладеш значна кількість малих фермерів вирощують рис, який є основним продуктом харчування для населення країни. Їхня колективна продуктивність є критично важливою для забезпечення національної продовольчої безпеки. У США сімейні ферми на Середньому Заході є основними виробниками кукурудзи та сої, які мають важливе значення для глобальних ланцюгів постачання кормів та харчових продуктів.

Особливо важлива роль сільського підприємництва у країнах, що розвиваються, де значна частина населення залежить від власного виробництва продовольства для забезпечення своїх потреб. Так, у Кенії про-

грами підтримки малих фермерів, які вирощують кукурудзу та бобові, через надання покращеного насіння та агротехнічних знань, значно підвищили врожайність та зменшили залежність від продовольчої допомоги. У Японії політика підтримки невеликих рисових ферм допомагає зберігати традиційне сільське господарство та забезпечувати значну частину внутрішнього споживання рису.

Сільське підприємництво є ключовим фактором економічного та соціального розвитку сільських громад у всьому світі. У В'єтнамі розвиток малих фермерських господарств, які вирощують каву та морепродукти, не лише забезпечило продовольчу безпеку на національному рівні, але й створило мільйони робочих місць у сільській місцевості, сприяючи економічному зростанню та зменшенню бідності. У Європейському Союзі програми підтримки сільського підприємництва включають фінансування несільськогосподарських видів діяльності, таких як агротуризм та ремесла, що сприяє диверсифікації сільської економіки та збереженню сільської спадщини.

Багато малих та середніх сільських підприємств у світі зберігають традиційні методи ведення господарства та вирощують місцеві сорти культур і породи тварин. У Перуанських Андах місцеві фермерські громади зберігають сотні сортів картоплі, які є важливим генетичним ресурсом для забезпечення продовольчої стійкості в умовах зміни клімату. В Індії фермери, які практикують традиційне органічне землеробство, зберігають різноманітні сорти рису та інших культур, сприяючи збереженню агробіорізноманіття та екологічно чистому виробництву.

Сільські підприємці у всьому світі часто є рушійною силою для впровадження нових технологій та адаптації до змін ринкових умов та кліматичних змін [6]. У Ізраїлі невеликі фермерські господарства активно впроваджують передові технології зрошення та управління водними ресурсами, що дозволяє їм ефективно вести сільське господарство в умовах дефіциту води. В Африці мобільні технології надають фермерам доступ до інформації про ринкові ціни, прогнози погоди та агротехнічні поради, що допомагає їм приймати більш обґрунтовані рішення та підвищувати ефективність свого бізнесу.

Розвиток різних форм сільського підприємництва сприяє створенню більш різноманітних та стійких продовольчих систем. У Бразилії рух малих фермерів (Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra) відіграє важливу роль у виробництві продовольства для внутрішнього ринку та просуванні агроекологічних методів господарювання. У Південній Кореї сільськогосподарські кооперативи успішно інтегрують виробництво, переробку та збут продукції, забезпечуючи стабільні доходи для своїх членів та доступ до якісного продовольства для споживачів.

Підтримка місцевих фермерів та розвиток коротких ланцюгів постачання має значний вплив на продовольче забезпечення. У багатьох містах Європи фермерські ринки стають все більш популярними, надаючи споживачам доступ до свіжої та локально вирощеної продукції, а фермерам — можливість отримувати справедливую ціну за свою працю. У Сполучених Штатах Америки рух "від ферми до столу" (farm-to-table) сприяє роз-

витку місцевих продовольчих систем та зміцненню зв'язків між виробниками та споживачами.

Таким чином, наведені приклади з різних країн світу ілюструють багатогранну та важливу роль сільського підприємництва у вирішенні проблеми продовольчого забезпечення на глобальному рівні. Підтримка та розвиток сільського підприємництва, з урахуванням місцевих умов та потреб, є ключем до побудови більш стійких, справедливих та ефективних продовольчих систем, здатних забезпечити харчуванням зростаюче населення планети.

Державна підтримка відіграє критично важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни, створюючи сприятливі умови для розвитку сільського підприємництва та стабільного функціонування агропродовольчого сектору. В Україні державна підтримка здійснюється за різними напрямками, спрямованими на підвищення конкурентоздатності вітчизняних виробників, стимулювання виробництва стратегічно важливих продуктів харчування, підтримку малих та середніх сільгоспвиробників та забезпечення сталого розвитку сільських територій [7].

Аналізуючи державну підтримку в контексті продовольчого забезпечення, можна виділити кілька ключових аспектів:

1. Фінансова підтримка:

— Бюджетні дотації та субсидії. Держава надає пряму фінансову допомогу сільськогосподарським товаровиробникам на гектар оброблюваних земель, утримання поголів'я худоби (великої рогатої худоби, овець, кіз), розвиток садівництва, ягідництва та виноградарства, а також тепличного господарства.

Законом України "Про Державний бюджет України на 2025 рік" 5 Міністерству аграрної політики та продовольства України безпосередньо для підтримки аграріїв, за рахунок загального та спеціального фондів державного бюджету, передбачено кошти в обсязі 6011,0 млн грн (137,7 млн євро). Аналіз показує, що такі прямі виплати допомагають знизити собівартість продукції, підвищити рентабельність сільськогосподарського виробництва та забезпечити стабільні ціни на внутрішньому ринку.

— Грантові програми. Держава реалізує грантові програми, спрямовані на підтримку створення та розвитку фермерських господарств, сільськогосподарських кооперативів, а також на впровадження інноваційних технологій у сільському господарстві. Наприклад, у 2025 році передбачено 1,37 млрд грн на видачу грантів, зокрема на розвиток садів та теплиць. Аналіз ефективності попередніх грантових програм свідчить про їх позитивний вплив на створення нових робочих місць та підвищення продуктивності малих та середніх виробників.

— Пільгове кредитування: Держава сприяє доступу сільськогосподарських товаровиробників до кредитних ресурсів на пільгових умовах, зокрема через програму "Доступні кредити 5-7-9%". За програмою КПКВК 2801460 "Надання кредитів фермерським господарствам", за рахунок коштів спеціального фонду держбюджету, передбачено 80,0 млн грн (1,8 млн євро). Зазначені кошти будуть спрямовані через Український державний фонд підтримки фермерських господарств для

надання безвідсоткових кредитів виключно фермерським господарствам. Аналіз показує, що пільгове кредитування дозволяє аграріям здійснювати необхідні інвестиції в оновлення техніки, придбання насіння та добрив, що безпосередньо впливає на обсяги та якість виробництва.

2. Регуляторна та законодавча підтримка:

— Скасування ліцензування експорту. З 1 грудня 2024 року було скасовано ліцензування експорту окремих видів аграрної продукції (зернових, бобових, олійних культур), що спрощує ведення бізнесу для експортерів та сприяє збільшенню валютних надходжень до країни, важливих для стабільності економіки та продовольчого ринку.

— Захист прав власності на землю: Чітке законодавче регулювання земельних відносин та захист прав власності на сільськогосподарські землі є важливою передумовою для залучення інвестицій у сільське господарство та забезпечення стабільності землекористування, що безпосередньо впливає на обсяги виробництва.

3. Інфраструктурна підтримка:

— Відновлення та будівництво меліоративних систем. У 2025 році на ці цілі передбачено 200 млн грн. Ефективна меліорація земель є критично важливою для забезпечення стабільних врожаїв, особливо в умовах зміни клімату.

— Розвиток сільської дорожньої інфраструктури. Інвестиції в будівництво та ремонт сільських доріг полегшують логістику та транспортування сільськогосподарської продукції до споживачів та переробних підприємств, зменшуючи втрати та підвищуючи ефективність ланцюгів постачання.

4. Підтримка малих фермерських господарств:

— Окрім загальних програм підтримки, існують спеціальні заходи, спрямовані на підтримку малих фермерських господарств, які відіграють важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки на місцевому рівні та збереженні традиційного сільського господарства. У 2025 році продовжено програму підтримки малих аграріїв, які обробляють до 120 га угідь або утримують до 100 корів, 500 кіз та/або овець, з бюджетом у 4,726 млрд грн.

— Передбачено доплати сімейним фермерським господарствам за єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (5 млн грн у 2025 році), що зменшує їхні фінансові навантаження.

Аналіз ефективності державної підтримки показує, що вона має позитивний вплив на розвиток сільського підприємництва та забезпечення продовольчої безпеки. Однак, існують і певні виклики, такі як складність доступу до фінансування для малих виробників, недостатня інформованість аграріїв про наявні програми підтримки, а також необхідність удосконалення механізмів розподілу коштів та контролю за їхнім використанням.

В умовах воєнного стану державна підтримка набуває особливого значення для забезпечення продовольчої стійкості країни. Окрім вищезазначених напрямів, значна увага приділяється розмінуванню сільськогосподарських земель (1 млрд грн у бюджеті на 2025 рік), підтримці аграріїв на деокупованих територіях та відновленню агропромислового комплексу.

Таким чином, державна підтримка є важливим інструментом для забезпечення продовольчої безпеки України, стимулювання розвитку сільського підприємництва та підтримки сталого розвитку сільських територій. Подальше удосконалення механізмів державної підтримки, врахування потреб різних категорій сільгоспвиробників та забезпечення прозорості та ефективності використання бюджетних коштів є ключовими завданнями для зміцнення продовольчої незалежності країни.

Сільське підприємництво в Україні має значний потенціал для подальшого розвитку та зміцнення продовольчої безпеки країни [8]. Враховуючи глобальні тенденції, внутрішні потреби та наявні ресурси, можна виділити кілька ключових перспектив:

1. Перехід до сталого та екологічно орієнтованого виробництва:

— Органічне виробництво. Зростаючий попит на органічні продукти як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках створює значні можливості для розвитку органічного сільського підприємництва. Державна підтримка сертифікації та переходу на органічні методи господарювання (наприклад, збільшення фінансування програм підтримки органічного виробництва, спрощення процедур сертифікації) сприятиме розширенню цього сегменту. Аналіз ринку показує, що премія на органічну продукцію може сягати 20-50%, що підвищує рентабельність виробництва.

— Точне землеробство та ресурсозбереження. Впровадження сучасних технологій точного землеробства (GPS-навігація, датчики вологості ґрунту, диференційоване внесення добрив) дозволить оптимізувати використання ресурсів (води, добрив, палива), знизити собівартість продукції та зменшити негативний вплив на довкілля. Державна підтримка придбання відповідної техніки та навчання фермерів новим технологіям буде ключовим фактором.

— Агроекологічні підходи. Поширення практик агроекологічного землеробства (сівозміни, використання сидератів, біологічний захист рослин) сприятиме відновленню родючості ґрунтів, збереженню біорізноманіття та підвищенню стійкості агроecosистем до змін клімату. Державні програми підтримки таких практик матимуть довгостроковий позитивний вплив на продовольчу безпеку.

2. Розвиток кооперації та інтеграції:

— Створення виробничих та збутових кооперативів. Об'єднання малих виробників у кооперативи дозволить їм отримати доступ до спільних ресурсів (техніка, зберігання, переробка), знизити витрати на закупівлю та збут продукції, підвищити їхню переговорну силу на ринку та отримати кращі ціни. Державна підтримка створення та функціонування кооперативів (наприклад, гранти на розвиток матеріально-технічної бази, навчання менеджменту) є важливим напрямом.

— Інтеграція з переробними підприємствами та роздрібними мережами. Розвиток прямих зв'язків між сільськогосподарськими виробниками, переробними підприємствами та роздрібними мережами дозволить скоротити ланцюги постачання, зменшити втрати продукції та забезпечити стабільні ринки збуту для фермерів. Державна підтримка таких інтеграційних процесів

(наприклад, шляхом створення інформаційних платформ, проведення бізнес-форумів) буде корисною.

3. Диверсифікація сільськогосподарського виробництва та розвиток нішевих ринків:

— Вирощування високомаржинальних культур. Перехід до вирощування більш рентабельних культур (наприклад, ягід, горіхів, лікарських рослин) дозволить підвищити доходи сільських підприємців та забезпечити внутрішній ринок якісною продукцією. Державна підтримка розвитку цих напрямів (наприклад, надання консультацій, часткова компенсація витрат на закладання насаджень) є перспективною.

— Розвиток тваринництва з високою доданою вартістю. Створення невеликих ферм з виробництва органічної молочної та м'ясної продукції, крафтових сирів, еко-яєць має значний потенціал на внутрішньому ринку. Державна підтримка таких ініціатив (наприклад, гранти на закупівлю племінного поголів'я, обладнання для переробки) сприятиме диверсифікації сільської економіки.

4. Залучення інвестицій та інновацій:

— Створення сприятливого інвестиційного клімату. Забезпечення прозорості земельних відносин, захист прав інвесторів, зменшення адміністративного тиску сприятимуть залученню як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій у сільське підприємництво.

— Підтримка впровадження новітніх технологій. Державні програми підтримки придбання сучасної сільськогосподарської техніки, розвитку IT-рішень для агробізнесу (платформи для управління господарством, онлайн-маркетплейси) підвищать ефективність виробництва та полегшать збут продукції.

5. Розвиток сільського туризму та несільськогосподарських видів діяльності:

— Агротуризм. Розвиток сільського туризму може стати додатковим джерелом доходу для сільських підприємців, сприяти збереженню сільської культури та традицій, а також створити нові робочі місця. Державна підтримка розвитку інфраструктури сільського туризму (наприклад, гранти на створення садиб, облаштування туристичних маршрутів) є перспективним напрямом.

— Інші несільськогосподарські види діяльності. Підтримка розвитку ремесел, зеленої енергетики, надання послуг у сільській місцевості сприятиме диверсифікації сільської економіки та підвищенню її стійкості.

6. Адаптація до змін клімату:

— Впровадження кліматично стійких практик. Підтримка фермерів у впровадженні практик, що сприяють адаптації до змін клімату (наприклад, вирощування посухостійких сортів, крапельне зрошення, створення пожезахисних лісосмуг), є критично важливим для забезпечення стабільних врожаїв у довгостроковій перспективі.

— Страхування сільськогосподарських ризиків. Розвиток ефективної системи страхування сільськогосподарських ризиків за підтримки держави допоможе фермерам мінімізувати фінансові втрати від несприятливих погодних умов та інших непередбачуваних обставин.

Реалізація цих перспектив вимагає системної та послідовної державної політики, спрямованої на створення сприятливого бізнес-середовища, забезпечення до-

ступу до фінансових та інформаційних ресурсів, підтримку інновацій та кооперації, а також на стимулювання сталого розвитку сільських територій. Успішний розвиток сільського підприємництва стане запорукою не лише продовольчої безпеки України, але й сталого економічного зростання та підвищення добробуту сільського населення.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Роль сільського підприємництва у забезпеченні продовольчої безпеки України є абсолютно незамінною та стратегічно визначальною. Воно є не лише основним джерелом життєво необхідних продуктів харчування, але й потужним фактором соціально-економічного розвитку сільських територій, збереження культурної спадщини та впровадження інновацій в аграрному секторі. В умовах зростаючих глобальних викликів, підтримка та всебічний розвиток сільського підприємництва перестав бути лише галузевою політикою, а перетворюється на завдання національної ваги. Державна підтримка, спрямована на забезпечення доступу до фінансів, технологій, ринків збуту, а також на створення сприятливого бізнес-середовища, є критично важливою для розкриття повного потенціалу цього сектору. Інвестиції в сільське підприємництво сьогодні — це фундамент нашої продовольчої незалежності, стабільності та процвітання завтра, гарантія того, що кожен українець матиме на своєму столі якісні та доступні продукти харчування, незалежно від зовнішніх обставин. Розвиток сільського підприємництва — це інвестиція в майбутнє України як сильної та самодостатньої держави.

Література:

1. Стегней М. І., Т. В. Черничко, Хаустова К. М. Стале підприємництво у вимірах продовольчої безпеки. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія "Економіка". 2023. № 1 (61). С. 128—132.
2. Орленко Я. Ю. Розвиток механізмів державного управління інвестиційно-інноваційною діяльністю в контексті продовольчого забезпечення населення. Інвестиції: практика та досвід. 2013. 22. С. 133—139.
3. Ільчук М., Свиноус І. Організаційні засади здійснення інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств. Економічний аналіз. 2023. Том 33. № 4. С. 66—73.
4. Свиноус І. В. Щодо проблеми продовольчої безпеки у контексті зміни умов господарювання. Інноваційна економіка. 2013. № 3. С. 26—34.
5. Михайлов А. М. Моніторинг світових тенденцій формування інвестиційних ресурсів сільського господарства в контексті забезпечення сталого розвитку. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2017. № 4. С. 111—122.
6. Житник Т. П. Проблематика забезпечення ефективності державної підтримки малого підприємництва в сільській місцевості України. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. 2015. № 1. С. 30—38.
7. Ільчук М., Свиноус І. Економічні аспекти інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств України. Економічний дискурс. 2023. Випуск 3—4. С. 46—54.

8. Зеліско Н. Б., Булик, О. Б. Перспективи продовольчого забезпечення держави в контексті виявлення конкурентоспроможності аграрного сектору. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2013. № 9 (1). С. 89—92.

References:

1. Stehnej, M.I. Chernychko, T.V. and Khaustova, K.M. (2023), "Sustainable Entrepreneurship in the Dimensions of Food Security. Scientific Bulletin of Uzhgorod University", Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho universytetu. Seriya "Ekonomika", vol. 1 (61), pp. 128—132.
 2. Orlenko, Ya.Yu. (2013), "Development of mechanisms of state management of investment and innovative activities in the context of food security of the population", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 22, pp. 133—139.
 3. Il'chuk, M. and Svynous, I. (2023), "Organizational principles of implementing innovative activities of agricultural enterprises", Ekonomichnyj analiz, vol. 33, no. 4, pp. 66—73.
 4. Svynous, I.V. (2013), "On the problem of food security in the context of changing economic conditions", Innovatsijna ekonomika, vol. 3, pp. 26—34.
 5. Mykhajlov, A.M. (2017), "Monitoring of World Trends in the Formation of Investment Resources in Agriculture in the Context of Ensuring Sustainable Development", Visnyk KhNAU. Seriya: Ekonomichni nauky, vol. 4, pp. 111—122.
 6. Zhytnyk, T.P. (2015), "Issues of Ensuring the Effectiveness of State Support for Small Business in Rural Areas of Ukraine", Visnyk Kyivs'koho instytutu biznesu ta tekhnolohij, vol. 1, pp. 30—38.
 7. Il'chuk, M. and Svynous, I. (2023), "Economic aspects of innovative activities of agricultural enterprises of Ukraine", Ekonomichnyj dyskurs, vol. 3—4, pp. 46—54.
 8. Zelisko, N.B. and Bulyk, O.B. (2013), "Prospects for State Food Security in the Context of Identifying the Competitiveness of the Agricultural Sector", Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu, vol. 9 (1), pp. 89—92.
- Стаття надійшла до редакції 23.05.2025 р.*

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 330.332:336.717

С. М. Халату́р,

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

Н. М. Сі́ренко,

*д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Миколаївський національний аграрний університет*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1660-1073>

К. А. Мікуляк,

*асистент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Миколаївський національний аграрний університет*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8317-0360>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.63

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ В БАНКАХ

S. Khalatur,

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

N. Sirenko,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Mykolaiv National Agrarian University*

K. Mikuliak,

Assistant of the Department of Finance, Banking and Insurance, Mykolaiv National Agrarian University

DIGITAL TECHNOLOGIES FOR ORGANIZING ACCOUNTING IN BANKS BANK

Авторами статті досліджуються цифрові технології організації обліку в комерційних банках. Висвітлені основні теоретичні аспекти поняття та цілі банківського обліку, а також особливості його організації з врахуванням сучасних цифрових технологій. Визначені основи і завдання банківського обліку та його значення в умовах цифровізації економіки. Відзначено, що організація обліку в банках має низку відмінностей у порівнянні з підприємствами інших галузей і має свою структурну побудову. Відокремлено переваги цифрових технологій в банківському обліку. В статті здійснено порівняльну характеристику обліку у банках до і після цифровізації. Отже, цифрові технології кардинально змінюють підходи до організації обліку в банках. В умовах динамічних змін регуляторного середовища, зростання конкуренції та підвищених очікувань клієнтів, цифровий облік стає критично важливим елементом для забезпечення конкурентоспроможності та стабільності банку.

The article explores digital technologies for organizing accounting in commercial banks. The main theoretical aspects of the concept and goals of bank accounting are highlighted, as well as the features of its organization taking into account modern digital technologies. The foundations and tasks of bank accounting and its significance in the conditions of digitalization of the economy are determined. It is noted that the organization of accounting in banks has a number of differences compared to enterprises in other industries and has its own structural structure. The advantages of digital technologies in bank accounting are highlighted. The article provides a comparative characteristic of accounting in banks before and after digitalization. Thus, digital technologies are radically changing approaches to organizing accounting in banks. They allow you to create effective, accurate, safe and flexible accounting systems. At the same time, it is important to take into account the challenges of digitalization and adapt banking structures to new conditions, investing in security, infrastructure and personnel training. Digital technologies do not just modernize accounting in banks — they become the basis of a new model of banking activity, where data and technologies act as fixed capital. In the face of dynamic changes in the regulatory environment, increasing competition, and heightened customer expectations, digital accounting is

becoming a critically important element for ensuring the competitiveness and stability of a bank. However, the implementation of digital technologies requires not only investments in IT solutions, but also reorganization of internal processes, changes in corporate culture and continuous training of personnel. It is the combination of innovation and human capital that ensures effective digital transformation of bank accounting. Considering the experience of Ukrainian banks, it is safe to say that in the digital economy, banks that actively implement the latest accounting technologies gain a significant competitive advantage and are able to quickly adapt to the challenges of the modern market.

Ключові слова: цифровізація, цифрові технології, облік у банках, банківський облік.

Key words: digitalization, digital technologies, accounting in banks, bank accounting.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасному світі цифровізація охоплює всі сфери діяльності, і банківська система не є винятком. Однією з ключових функцій банків є організація обліку — точно-го, своєчасного та прозорого фіксування всіх фінансових операцій. Цифрові технології дозволяють автоматизувати облік, знизити ризики людського фактору, підвищити ефективність та прозорість банківських процесів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях багатьох вчених та економістів багаторазово були висвітлені питання бухгалтерського обліку в комерційних банках, серед яких: Кльоба Л. Г., Топоркова О.А., Касянюк Ю.А., Коренева О.Г., Король С.Я., Клочко А.О., Радова Н. В., Плотнікова А. О. [1—6]. Але ними досліджувались проблеми лише теоретичного характеру обліку в банківських установах, а також потребує подальшого вивчення цифрових технологій обліку в комерційних банках.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає у дослідженні теоретико-методологічних аспектів цифрових технологій організації обліку в банках.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Банківський облік у фінансово-економічній літературі представлений як система збору, реєстрації, класифікації та узагальнення інформації про фінансові операції банку. Головна його мета забезпечити керівництво, контролюючі органи та клієнтів актуальною та достовірною інформацією. Особливості банківського обліку: висока частота та обсяг операцій; потреба у миттєвій обробці даних; вимоги регуляторів (НБУ, МСФЗ); необхідність надійного захисту інформації. Банківська система є невід'ємною складовою фінансової інфраструктури будь-якої країни. Вона виконує важливу роль у забезпеченні стабільності економіки, акумулюючи грошові ресурси, надаючи кредити, здійснюючи розрахунки та інші фінансові операції. Для ефективного функціонування банків необхідна чітка та організована система обліку, яка дозволяє точно фіксувати всі операції, контролювати фінансові потоки, аналізувати результати діяльності та звітувати перед регуляторами. Банківський облік представлений як система реє-

страції, узагальнення та збереження інформації про фінансові операції банку у відповідності до вимог чинного законодавства, стандартів бухгалтерського обліку та внутрішніх політик установи [3, с. 105].

Основною метою банківського обліку є надання достовірної, повної та своєчасної інформації для: внутрішнього управління банком; складання фінансової звітності; здійснення контролю та аналізу; забезпечення відповідності вимогам регуляторів, зокрема Національного банку України; виявлення ризиків і прийняття рішень. Банківський облік виконує як фінансову, так і контрольну функції, оскільки дає змогу не лише формувати звіти, а й відстежувати коректність і законність фінансових операцій [2].

Організація обліку в банках має низку відмінностей у порівнянні з підприємствами інших галузей, тому відокремимо основні з них: висока динамічність операцій, суворе регламентація діяльності, подвійна система обліку і забезпечення конфіденційності. В банківській сфері щоденно обробляються тисячі фінансових операцій — від внутрішніх переказів до міжнародних розрахунків, що вимагає наявності автоматизованих систем, здатних швидко і точно обробляти інформацію. Також банківська діяльність жорстко регламентується як міжнародними стандартами (наприклад, МСФЗ), так і внутрішніми нормативами НБУ.

Банківський облік має відповідати цим вимогам — як з точки зору методології, так і структури звітності. Комерційні банки ведуть не лише бухгалтерський облік, а й управлінський облік, що забезпечує більш глибоке розуміння фінансового стану, ефективності окремих продуктів, клієнтських сегментів та філій. Інформація, яка фіксується в обліку банку, є надзвичайно чутливою, тому потребує високого рівня захисту — як фізичного, так і цифрового, що вимагає застосування шифрування, обмеження доступу, а також контролю з боку служб безпеки.

Структурна будова банківського обліку охоплює такі складові: план рахунків банку, первинні документи, облікові реєстри, фінансова звітність відповідно до П(С)БО та МСФЗ. В комерційних банках використовується спеціалізований план рахунків бухгалтерського обліку в банках України, затверджений НБУ. Цей план побудований за десятикласною системою та передбачає чітке розмежування між активами, пасивами, доходами, витратами, позабалансовими операціями тощо. Для фіксації операцій в комерційних банках використовуються первинні

документи: меморіальні ордери, платіжні доручення, виписки з рахунків, договори, які є основою для відображення операцій у бухгалтерських регістрах.

Інформація з первинних документів узагальнюється у спеціальних облікових регістрах — як в електронній формі (через автоматизовані системи), так і в традиційній (журнали, відомості) [1].

На основі обліку формується звітність — внутрішня (для управління банком) та зовнішня (для НБУ, податкових органів, інвесторів тощо). Серед основних форм фінансової звітності — баланс банку, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів тощо. Банківський облік виконує низку важливих функцій, без яких неможливе повноцінне функціонування установи:

1) фінансовий контроль: облік дозволяє виявляти відхилення, аналізувати причини збитків або прибутків, оптимізувати витрати;

2) управлінська підтримка: достовірна облікова інформація — аза для прийняття стратегічних і тактичних рішень;

3) довіра клієнтів: прозорість фінансової звітності зміцнює довіру до банку з боку клієнтів, інвесторів і партнерів.

5) регуляторна відповідність: точне ведення обліку забезпечує відповідність вимогам $Y < E$ та уникнення санкцій.

6) аналітика та прогнозування: на основі даних обліку можна будувати фінансові моделі, оцінювати ризики, визначати перспективні напрями розвитку [2].

Пропонуємо проаналізувати основні цифрові технології в банківському обліку

1. Автоматизовані банківські системи (АБС)

АБС — це програмне забезпечення, яке виконує облік усіх банківських операцій у режимі реального часу. В Україні популярними є такі системи, як iFOBS, B2, Scrooge, "Клієнт-Банк". Функції АБС: ведення бухгалтерського обліку; формування звітності для НБУ; контроль за дотриманням нормативів; підтримка платіжних операцій.

2. Хмарні технології та сервіси дають змогу банкам зменшити витрати на IT-інфраструктуру, гнучко масштабувати ресурси та забезпечити доступ до даних з будь-якого місця, такі як — Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure, Google Cloud.

3. Блокчейн технології, які дозволяють створювати незмінні журнали операцій, які ідеально підходять для ведення обліку транзакцій, що забезпечує підвищену прозорість та захист від шахрайства.

4. Big Data та аналітика — системи обробки великих даних (Big Data) дозволяють банкам аналізувати фінансові потоки, прогнозувати ризики, формувати персоналізовані пропозиції для клієнтів, що також допомагає вдосконалити внутрішній облік та планування.

5. Роботизація облікових процесів (RPA)

Застосування роботизованих програм дозволяє автоматизувати рутинні бухгалтерські задачі, наприклад: формування актів, перевірка звітності, узгодження проводок [4].

Таблиця 1. Порівняльна характеристика обліку у банках до і після цифровізації

Критерій	До цифровізації	Після цифровізації
Швидкість обробки операцій	Повільна, залежна від ручного введення	Миттєва, автоматизовані транзакції в реальному часі
Точність даних	Високий ризик помилок через людський фактор	Висока точність завдяки автоматизації
Формування звітності	Ручне складання, потребує багато часу	Автоматичне генерування, аналітика в один клік
Контроль і аудит	Складний, потребує багато ресурсів	Прозорий, з журналами дій і контрольними алгоритмами
Доступ до даних	Обмежений, централізований	Хмарний, з віддаленим доступом 24/7
Захист даних	Стандартні паролі, низька стійкість до атак	Багаторівнева кібербезпека, шифрування
Витрати на облік	Високі (зарплати, паперовий документообіг)	Зниження витрат завдяки автоматизації
Гнучкість та адаптація до змін	Повільна, потребує оновлення процедур	Висока, налаштування систем за новими вимогами

Отже, відокремимо основні переваги цифрових технологій в банківському обліку:

1) Швидкість та ефективність: Автоматизація процесів прискорює облік та зменшує витрати часу.

2) Точність та мінімізація помилок: Використання АБС знижує ризик людських помилок.

3) Прозорість: Цифровий облік легко перевіряється, що спрощує аудит.

4) Безпека: Захищені системи з доступом по багатфакторній автентифікації.

5) Гнучкість: Легко адаптуються до нових регуляторних вимог.

Прикладами впровадження в Україні є провідні комерційні банки:

— ПриватБанк: один з лідерів цифровізації — активно використовує RPA, AI, інтеграцію з "Дією".

— Монобанк: повністю цифровий банк, облік здійснюється автоматизовано, звітність — онлайн.

— Ощадбанк, Райффайзен Банк: застосовують модернізація АБС, впровадження аналітичних модулів.

У майбутньому очікується активніше використання та перспективи розвитку штучного інтелекту для обліку та аналізу; Smart Contracts для автоматизації угод; повної цифрової трансформації облікових процесів у банках [7, с. 65].

Інтеграція інновацій, таких як RPA, AI, блокчейн, хмарні рішення, сприяє зниженню витрат, підвищенню точності облікових даних, покращенню взаємодії з клієнтами, а також підготовці гнучкої та адаптивної звітності у відповідності до МСФЗ та вимог Національного банку України.

Однак впровадження цифрових технологій вимагає не лише інвестицій у IT-рішення, а й реорганізації внутрішніх процесів, зміни корпоративної культури та постійного навчання персоналу. Саме поєднання інновацій та людського капіталу забезпечує ефективну цифрову трансформацію банківського обліку.

Враховуючи досвід українських банків, можна з упевненістю стверджувати, що в умовах цифрової економіки банки, які активно впроваджують новітні технології обліку, отримують значну конкурентну перевагу та здатні швидко адаптуватися до викликів сучасного ринку [5].

ВИСНОВКИ

Організація банківського обліку виступає фундаментом, на якому тримається вся банківська діяльність. Вона вимагає високого рівня професіоналізму, дотримання стандартів, точності та відповідальності. В умовах цифровізації та зростання ролі фінансових технологій облік у банках поступово трансформується, зберігаючи при цьому свою ключову роль — надавати правдиву інформацію про стан справ у банку та сприяти ефективному управлінню ресурсами. Саме через якісний облік банк здатен не лише функціонувати у відповідності до норм, а й конкурувати на ринку, залучати нових клієнтів та партнерів, забезпечуючи фінансову стабільність і довіру до всієї банківської системи. Отже, цифрові технології кардинально змінюють підходи до організації обліку в банках. Вони дозволяють створити ефективні, точні, безпечні та гнучкі системи обліку. Водночас важливо враховувати виклики цифровізації та адаптувати банківські структури до нових умов, інвестуючи у безпеку, інфраструктуру та навчання персоналу. Цифрові технології не просто модернізують облік у банках — вони стають основою нової моделі банківської діяльності, де дані та технології — головний капітал. В умовах динамічних змін регуляторного середовища, зростання конкуренції та підвищених очікувань клієнтів, цифровий облік стає критично важливим елементом для забезпечення конкурентоспроможності та стабільності банку.

Література:

1. Кльоба Л. Г. Цифровізація — інноваційний напрям розвитку банків. Ефективна економіка. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6741> (дата звернення: 19.05.2025).
2. Топоркова О.А., Касянюк Ю.А. Цифрові технології обліку і контролю розрахункової дисципліни. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-21> (дата звернення: 17.05.2025).
3. Коренева О. Г. Організація обліку в банку: навч. посіб. / О. Г. Коренева, О. В. Мірошніченко, Т. Г. Савченко. — Суми: ДВНЗ "УАБС НБУ", 2008. 273 с.
4. Король С.Я., Ключко А.О. Цифрові технології в обліку й аудиті. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємство. 2020. № 1 (112). DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-1-29> (дата звернення: 18.05.2025).
5. Радова Н. В., Плотнікова А. О. Вплив цифрової трансформації на бухгалтерський облік. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць. 2023. № 11—12. С. 312—313. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-11-12-312-313-134-141> (дата звернення: 16.05.2025).
6. Velychko O., Velychko L., Khalatur S., Roubik H. (2020). A guarantor in the quality management system of educational programs: a case of Ukrainian universities. Problems and Perspectives in Management, vol.18 (4), 153—166. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.14](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.14) (дата звернення: 05.06.2025).
7. Vinichenko, I.I., Honcharenko, O.V., Khalatur, S.M., Sitkovska, A.O., Prus, Y.O., Korchahina V.H. (2020). Innovation investment platform of complex ensuring the economic security of enterprises of agrarian industry. Rivista di Studi sulla Sostenibilita, vol. (2), pp. 63—79. <https://doi.org/10.3280/RISS2020-002-S1006> (дата звернення: 08.05.2025).
8. Zhylenko, K.M., Khalatur, S.M., Pavlenko, O.P., Pavlenko, O.S. (2022). Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism. Academy review, 2 (57), 249—266. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19> (дата звернення: 07.05.2025).
9. 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> (дата звернення: 02.05.2025).

References:

1. Kloba, L. H. (2018), "Digitization is innovative to the development of banks", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6741> (Accessed 19 May 2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.12.84
2. Toporkova, O.A. and Kasyanyuk, Y.A. (2022), "Digital technologies of accounting and control of accounting discipline", Economy and society, vol 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-21>.
3. Koreneva, O. G. Mirosnychenko, O. V. and Savchenko, T. G. (2008), Orhanizatsiya obliku v banku: navch. posib. [Organization of accounting in a bank: a manual], State Higher Educational Institution "UABS NBU", Sumy, Ukraine.
4. Korol, S.Y. and Klochko, A.O. (2020), "Digital technologies in accounting and audit", State and regions. Series: Economy and entrepreneurship, no. 1 (112). DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-1-29>.
5. Radova, N. V. and Plotnikova, A. O. (2023), "The impact of digital transformation on accounting", Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University Collection of Scientific Papers, no. 11—12, pp. 312—313. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-11-12-312-313-134-141>.
6. Velychko, O., Velychko, L., Khalatur, S. and Roubik, H. (2020), "A guarantor in the quality management system of educational programs: a case of Ukrainian universities", Problems and Perspectives in Management, vol.18 (4), 153—166. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.14](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.14).
7. Vinichenko, I.I., Honcharenko, O.V., Khalatur, S.M., Sitkovska, A.O., Prus, Y.O. and Korchahina V.H. (2020), "Innovation investment platform of complex ensuring the economic security of enterprises of agrarian industry", Rivista di Studi sulla Sostenibilita, vol. (2), pp. 63—79. <https://doi.org/10.3280/RISS2020-002-S1006>.
8. Zhylenko, K.M., Khalatur, S.M., Pavlenko, O.P. and Pavlenko, O.S. (2022), "Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism", Academy review, vol. 2 (57), pp. 249—266. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19>.
9. 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. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4347>.

Стаття надійшла до редакції 23.05.2025 р.

УДК 336.7

Н. Б. Демчишак,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6852-7405>
Р. С. Шевчук,
аспірант, Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-0444-985X>
А. О. Онофрійчук,
магістрант, Львівський національний університету імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-6368-3358>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.67

ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ІНФОРМАЦІЙНО- КОМУНІКАЦІЙНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ВАРТІСНО- ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

N. Demchyshak,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance,
Monetary Circulation and Credit, Ivan Franko National University of Lviv
R. Shevchuk,
Postgraduate student, Ivan Franko National University of Lviv
A. Onofriichuk,
Master's student, Ivan Franko National University of Lviv

FINANCIAL POTENTIAL FOR DEVELOPMENT OF INFORMATION AND COMMUNICATION ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW AND VALUE-ORIENTED MANAGEMENT

У статті проаналізовано особливості формування та використання фінансового потенціалу підприємств інформаційно-комунікаційної сфери України в реаліях воєнного стану. Розглянуто структурні компоненти фінансового потенціалу та визначено основні фактори впливу на його формування в кризових умовах. Досліджено роль IT-кластерів у підтримці галузі та заходи державного стимулювання розвитку IT-сектору. Проаналізовано особливості експорту IT-послуг в умовах воєнного стану та вплив діджиталізації на розвиток інформаційно-комунікаційної сфери. На підставі оцінки сучасних тенденцій окреслено окремі підходи до оптимізації формування фінансового потенціалу підприємств галузі, зокрема на основі вартісно-орієнтованого управління їхніми фінансами.

Аналізування проблематики формування фінансового потенціалу підприємств інформаційно-комунікаційної сфери України в період воєнного стану дало змогу підтвердити його важливу роль у забезпеченні стабільності та підтримці економіки, зокрема враховуючи експорт послуг. Війна змінила пріоритети в управлінні фінансами, саме тому актуалізуються питання вартісно-орієнтованого управління фінансами підприємств сфери ІКТ. Акцентовано, що в реаліях сьогодення окремі акценти зміщені на безперервність надання послуг, відновлення інфраструктури та адаптацію до кризи. Ідентифіковано, що позитивна динаміка сектору збереглася, підтвердженням чого є кейс Львівської області, де основними джерелами фінансування були власні кошти IT-компаній, іноземні інвестиції та грантові програми, що свідчить про наявність потенціалу та міжнародну підтримку. Аргументовано необхідність збереження фінансового потенціалу підприємств досліджуваної сфери з урахуванням специфіки функціонування в умовах воє-

ного стану з урахуванням рекомендацій щодо підтримки його нагромадження та підвищення ефективності реалізації за рахунок дієвого державного стимулювання в Україні.

The article analyzes the features of the formation and use of the financial potential of enterprises in the information and communication sector of Ukraine in the realities of martial law. The structural components of financial potential are considered and the main factors influencing its formation in crisis conditions are identified. The role of IT clusters in supporting the industry and measures of state stimulation of the development of the IT sector are studied. The features of the export of IT services in martial law and the impact of digitalization on the development of the information and communication sector are analyzed. Based on the analysis of modern trends, certain approaches to optimizing the formation of the financial potential of enterprises in the industry are outlined, in particular, on the basis of value-oriented management of their finances.

The study of the problems of forming the financial potential of enterprises in the information and communication sector of Ukraine during the period of martial law made it possible to confirm its important role in ensuring stability and supporting the economy, in particular, taking into account the export of services. The war changed the priorities in financial management, which is why the issues of value-oriented financial management of enterprises in the ICT sector are becoming more relevant. It is emphasized that in today's realities, certain emphasis is shifted to the continuity of service provision, infrastructure restoration and adaptation to the crisis. However, the positive dynamics of the sector has been preserved, as confirmed by the case of the Lviv region, where the main sources of financing were IT companies' own funds, foreign investments and grant programs, which indicates the preservation of potential and international support. The emphasis is on the need to preserve the financial potential of enterprises in the studied sector, taking into account the specifics of functioning in martial law, taking into account recommendations for supporting its accumulation and increasing the efficiency of the implementation of financial potential through effective state stimulation in Ukraine.

Ключові слова: фінансовий потенціал, інформаційно-комунікаційна сфера, підприємства сфери ІКТ, інформаційно-комунікаційні технології, воєнний стан, вартісно-орієнтоване управління фінансами, ІТ-кластер, ІТ-галузь.

Key words: financial potential, information and communication sector, ICT enterprises, information and communication technologies, martial law, value-based financial management, IT cluster, IT industry.

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

В умовах воєнного стану інформаційно-комунікаційний сектор в Україні набуває стратегічного значення для забезпечення національної безпеки, підтримки стабільності в економічній системі та створення сприятливих умов для відновлення країни. Фінансовий потенціал підприємств галузі стає ключовим фактором їхньої стійкості та адаптивності до кризових умов, можливості збереження висококваліфікованих фахівців та розширення експорту послуг.

Воєнні дії на території України призвели до суттєвих пошкоджень інфраструктури, порушення ланцюгів постачання обладнання та технологій, зменшення платоспроможності населення та бізнесу, що негативно вплинуло на фінансові можливості підприємств інформаційно-комунікаційної сфери. Водночас, зросла потреба в надійному зв'язку та інформаційних послугах, що створює нові виклики для галузі. Тому проблематика формування та ефективного використання фінансового потенціалу підприємств інформаційно-комунікаційного сектору в умовах воєнного стану та адаптації підходів вартісно-орієнтованого управління фінансами, а також ролі ІТ-кластерів у підтримці галузі, впливу діджиталізації та збереження кадрового потенціалу залишається

недостатньо дослідженою, що обумовлює актуальність нових наукових пошуків.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні засади формування фінансового потенціалу підприємств були предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Зокрема, О. Гудзь аналізує інноваційні аспекти модернізації інфраструктури підприємств зв'язку, наголошуючи на необхідності впровадження нових фінансових інструментів для посилення їхньої конкурентоспроможності [2, с. 80]. Водночас М. Житар сформулював концептуальні засади управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств, акцентуючи увагу на інвестиційній привабливості та забезпеченні фінансової стійкості в довгостроковій перспективі [4, с. 159], а І. Зеліско досліджувала питання управління інноваційними процесами у сфері телекомунікацій, розглядаючи фінансовий потенціал як основу для впровадження інновацій та адаптації до змін зовнішнього середовища [5, с. 48]. Також О. Кузьмін провів аналіз сучасних викликів для підприємств зв'язку в процесі трансформації, визначивши ключові фінансові обмеження та можливості їх подолання в контексті цифровізації економіки [6, с. 25]. Практичні аспекти впровадження інноваційних рішень у діяльність підприємств зв'язку досліджу-

Таблиця 1. Порівняння компонентів фінансового потенціалу підприємств в довоєнний період та в умовах воєнного стану

Компоненти фінансового потенціалу	Особливості в довоєнний період	Трансформації в умовах воєнного стану
Власні фінансові ресурси	Стабільні грошові потоки від операційної діяльності, значні амортизаційні відрахування	Скорочення доходів на 20-30%, перерозподіл ресурсів на невідкладні потреби безпеки та відновлення
Інвестиційний потенціал	Орієнтація на розширення та впровадження нових технологій	Акцентування на відновлення пошкодженої інфраструктури та забезпечення резервних потужностей
Кредитний потенціал	Доступ до комерційних кредитів на ринкових умовах	Обмежений доступ до комерційних кредитів, зростання ролі пільгових програм та міжнародної підтримки
Податковий потенціал	Стандартний режим оподаткування з окремими галузевими пільгами	Податкові преференції для відновлення інфраструктури в постраждалих регіонах
Інноваційний потенціал	Впровадження нових послуг та технологічних рішень для розширення ринку	Інновації, спрямовані на адаптацію до кризових умов, забезпечення стійкості та безпеки

Джерело: сформовано на основі [14].

вала О. Сосновська, розглядаючи фінансові механізми їх реалізації та оцінювання ефективності [13, с. 94]. Своєю чергою В. Ковальчук та І. Даценко вивчали особливості розвитку ІТ-кластерів в Україні та їх вплив на інноваційний потенціал регіонів [7, с. 112], а Д. Олійник — трансформацію фінансових технологій в умовах цифровізації та їх вплив на розвиток інформаційно-комунікаційного сектору [11, с. 47].

Серед зарубіжних досліджень варто відзначити роботи таких учених як А. Грін [16], Дж. Хендріксон [17], С. Джонс [18] та Л. Вей [19], які розглядали питання фінансової трансформації телекомунікаційних компаній в умовах глобальних викликів.

Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, проблеми розвитку фінансового потенціалу підприємств інформаційно-комунікаційної сфери саме в умовах воєнного стану та доцільності адаптації підходів вартісно-орієнтованого управління, функціонування ІТ-кластерів, експорту ІКТ-послуг та утримання висококваліфікованих фахівців в Україні потребують глибшого вивчення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз особливостей формування та використання фінансового потенціалу підприємств інформаційно-комунікаційної сфери в умовах воєнного стану та вартісно-орієнтованого управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансовий потенціал підприємств інформаційно-комунікаційного сектору є складним та багатоаспектним поняттям, яке трактується науковцями з різних позицій. Наведемо декілька підходів до його розуміння. Так, за визначенням О. Гудзь, в цілому фінансовий по-

тенціал підприємства — це сукупність наявних та потенційно можливих фінансових ресурсів, які можуть бути мобілізовані та реалізовані фінансовою системою підприємства за певних умов для забезпечення сталих темпів економічного зростання у визначений період часу [2, с. 82]. Так М. Житар трактує фінансовий потенціал як здатність підприємства генерувати позитивні грошові потоки в обсязі, достатньому для відшкодування витрат, виконання зобов'язань перед державою, кредиторами, партнерами, власниками, забезпечення самофінансування та формування резервів [4, с. 160]. Розглядає фінансовий потенціал як інтегральну характеристику, що відображає спроможність підприємства ефективно формувати, розподіляти та використовувати фінансові ресурси в процесі господарської діяльності для досягнення поточних та стратегічних цілей розвитку І. Зеліско [5, с. 49].

За визначенням О. Кузьміна, фінансовий потенціал — це сукупність можливостей підприємства, які визначаються наявністю і організацією використання фінансових ресурсів та організаційних механізмів, спрямованих на забезпечення економічного розвитку підприємства на перспективу [6, с. 27].

Своєю чергою О. Сосновська визначає фінансовий потенціал як комплексну характеристику здатності підприємства до мобілізації сукупності наявних та прихованих фінансових можливостей, їх ефективного формування та використання для досягнення тактичних і стратегічних цілей підприємства [13, с. 95]. Відтак, аналізуючи наведені підходи, зрозуміло, що фінансовий потенціал передусім варто розглядати з позицій можливостей фінансування, які уже визначаються фінансовими ресурсами та ефективністю управління, зокрема вартісно-орієнтованого. Зауважимо, що вартісно орієнтоване управління фінансами підприємств — це концепція стратегічного менеджменту, яка спрямована на максимізацію довгострокової вартості підприємства для його власників. У основі цього підходу — створення доданої вартості шляхом ухвалення рішень, що забезпечують ефективне використання ресурсів, підвищення рентабельності капіталу та зростання бізнесу (саме сталість у цих процесах). Такий підхід враховує не лише фінансові показники, а й нематеріальні активи, ризики, інновації та інтереси ключових стейкхолдерів. Тому, вважаємо, управління фінансовим потенціалом підприємства де-факто уже апіорі загалом корелює із ефективним вартісно-орієнтованим управлінням.

Становить інтерес підхід щодо порівняння фінансового потенціалу підприємств в довоєнний період та в умовах воєнного стану в Україні (табл. 1).

Окреслений підхід у табл. 1, на наше переконання, дещо узагальнений втім він концептуально відображає суттєві зміни у можливостях формування фінансового потенціалу для українського бізнесу, зокрема це стосується підприємств інформаційно-комунікаційної сфери чи сектору (сфери ІКТ загалом, а також безпосередньо ІТ-галузі).

Відтак, інформаційно-комунікаційна сфера — це сукупність видів економічної діяльності, пов'язаних із виробництвом, поширенням та обробкою інформації і

Таблиця 2. Основні джерела фінансування розвитку ІТ-галузі у Львівській області упродовж 2020–2024 рр., млн грн

Джерело фінансування	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Власні кошти підприємств	4000	4238,5	5124,2	5500	5800
Іноземні інвестиції	1700	1845,6	2134,8	2500	3000
Венчурний капітал	900	956,3	1244,5	1400	1600
Кредити банків	800	784,1	612,3	650	700
Грантові програми	300	325,4	856,7	900	950
Бюджетне фінансування	130	143,5	198,2	220	250
Інші джерела	250	267,8	342,5	380	400
Загалом	8 080	8 561,2	10 513,2	11 550	12 700

Джерело: сформовано на основі [3].

надання послуг зв'язку. Розглянемо декілька підходів до визначення цього поняття.

Відповідно до міжнародних стандартів ОЕСР, інформаційно-комунікаційний сектор (сфера) охоплює види економічної діяльності, які передбачають виробництво товарів та надання послуг, що забезпечують збір, передачу, відображення даних та інформації в електронному вигляді [12, с. 115]. За визначенням Державної служби статистики України, інформаційно-комунікаційний сектор включає діяльність у сфері інформаційних технологій, телекомунікацій, а також виробництво комп'ютерної, електронної та оптичної продукції.

В структурі інформаційно-комунікаційного сектору типово можна виділити наступні складові:

- телекомунікаційні послуги (фіксований та мобільний зв'язок, широкосмуговий доступ до інтернету, супутниковий зв'язок);
- послуги інформаційних технологій (розробка програмного забезпечення, консультування з питань інформатизації, обробка даних, хмарні сервіси);
- виробництво електронної та комп'ютерної техніки;
- виробництво та розповсюдження програмного забезпечення;
- інформаційні послуги (створення, обробка, розповсюдження та зберігання інформаційного контенту).

Фінансовий потенціал акумулюється і в підсумку реалізується за рахунок наявності і ефективності використання конкретних джерел фінансування. Для прикладу проаналізуємо джерела фінансування розвитку ІТ-галузі у Львівській області, враховуючи їх успішність та загальнодержавне визнання протягом останніх років.

Львівщина є одним із провідних регіональних центрів розвитку ІТ-галузі як основи сфери ІКТ в Україні. За даними Державної служби статистики, у 2022 році обсяг реалізованих послуг підприємствами інформаційно-комунікаційного сектору Львівської області становив 22,4 млрд грн, що складає близько 14% від загальноукраїнського показника, відтак є достатньо значимим загалом у національному масштабі, незважаючи на воєнний стан та існуючі у галузі проблеми [3].

Узагальнюючи зауважимо, що основними джерелами фінансування ІТ-галузі, які формують потенціал її підприємств, є:

- власні кошти ІТ-компаній: частка фінансування є найбільшою, що свідчить про високий рівень фінансової незалежності підприємств у цій сфері;

— іноземні інвестиції: ключове джерело довіри міжнародних інвесторів до регіону, особливо з 2022 року;

— венчурний капітал: обсяг його зростає, що відображає інтерес до інноваційних ІТ-проектів;

— програма грантів: запущена після початку війни у 2022 році за міжнародної підтримки;

— бюджетне фінансування (обласний та міський бюджети): підтримка здійснюється через цільові програми, але частка невелика порівняно з іншими джерелами фінансування, що загалом зрозуміло;

— банківські кредити: були найменш популярними варіантами фінансування, особливо у 2022 році, через високий ризик;

— додаткові джерела доходу: невелика частина, включаючи різні доходи (наприклад, пожертви від спонсорів).

Проаналізувавши інформацію наведену на сайті Державної служби статистики за 2020—2024 рік можемо систематизувати дані про джерела фінансування ІТ-галузі у Львівській області (табл. 2).

Як видно з наведених даних (табл. 2), незважаючи на COVID-19 та воєнний стан, у 2024 році спостерігалось зростання обсягів фінансування ІТ-галузі у Львівській області на 57,18 % порівняно з 2020 роком. Найбільше зростання відбулося у сфері грантових програм, що зумовлено активізацією міжнародної підтримки української технологічної сфери в умовах війни. Також варто відзначити, що обсяг залучених іноземних інвестицій у 2022 році зріс на 76,47 %, незважаючи на значні геополітичні ризики, що свідчить про збереження довіри міжнародних інвесторів до українського ІТ-сектору попри певне скорочення замовлень і труднощі у веденні проєктів.

Загальний обсяг фінансування ІТ-галузі Львівської області зріс з 8 080 до 12 700 млн грн у період з 2020 по 2024 рік (табл. 2), що свідчить про значну стійкість галузі в умовах кризи, особливо під час пандемії COVID-19 та війни. Основними джерелами фінансування залишалися власні кошти ІТ-компаній, які становили 45—50 % від загального обсягу фінансування, іноземні інвестиції, які зросли з 1700 у 2020 році до 3000 млн грн у 2024 році, досягнувши частки 20—25 %, та грантові програми (значне зростання після 2022 року — з 300 у 2020 році до 950 млн грн у 2024). Бюджетні ресурси через обласні та міські програми відігравали допоміжну роль у просуванні інфраструктури, освіти та інновацій, але їхня частка була незначною, коливаючись між 2 і 3%. Війна призвела до скорочення банківських кредитів у 2022 році з 800 млн грн у 2020 до 612,3 млн грн у 2022 році, але водночас активізувала грантові програми та підтримку ІТ-кластерів, що сприяло адаптації галузі до нових умов.

Враховуючи проведений аналіз джерел формування фінансового потенціалу підприємств ІТ-сфери, зокрема на основі кейсу Львівщини, вважаємо за доцільне акцентувати на певній специфіці підходів вартісно-орієнтованого управління фінансами саме цього бізнесу (табл. 3).

Тобто аналізуючи потенціал реалізації підходів вартісно-орієнтованого управління у підприємствах інформаційно-комунікаційного сектору України, важливо врахувати специфіку галузі — високу динамічність, цифровізацію, проблеми інтелектуальної власності, низьку матеріаломісткість, вагому роль нематеріальних активів та інші чинники (табл. 3).

Розвиток фінансового потенціалу підприємств інформаційно-комунікації сфери в Україні певною мірою залежить від позиціонування та захисту власних інтересів на українському та глобальному ринку. Для цього може використовуватись інструмент ІТ-кластерів, роль якого в умовах воєнного стану зростає.

Загалом ІТ-кластер — це географічно локалізоване добровільне об'єднання ІТ-компаній, освітніх закладів, наукових установ, органів влади та інших стейкхолдерів, які співпрацюють між собою з метою підвищення конкурентоспроможності ІТ-сектору, розвитку інноваційного потенціалу та сприяння економічному зростанню регіону.

В Україні функціонує більше 20 ІТ-кластерів, найбільшими з яких є Львівський, Харківський, Київський, Одеський та Дніпровський. Зокрема, Львівський ІТ-кластер почав формуватися в 2000-х роках з аутсорсингових компаній і стабільно розвивався зі створенням у 2011 році кластера для співпраці бізнесу, освіти та влади. У 2010-х роках галузь збільшилась до 500 компаній і 30 000 кваліфікованих робітників, а під час війни 2022 року адаптувалася, досягнувши досягла 37 000 співробітників. Станом на 2025 рік кластер об'єднує понад 300 компаній та 100 тис. спеціалістів, що робить Львів важливим ІТ-центром країни [8]. Безумовно перевагою є і порівняно безпечніше середовище для роботи за рахунок віддаленості від місць активних бойових дій, а також близькість до кордонів ЄС, відтак можливість переміщення.

В умовах воєнного стану ІТ-кластери відіграють певну роль у підтримці стійкості галузі:

- координація релокації бізнесу — організація переміщення персоналу та офісів з небезпечних регіонів;
- створення спільної інфраструктури — забезпечення резервного електроживлення, інтернет-підключення, коворкінгових просторів;
- координація гуманітарної допомоги — збір коштів, забезпечення житлом внутрішньо переміщених ІТ-фахівців;
- адвокація інтересів галузі — співпраця з органами влади для розробки механізмів підтримки сектору;
- організація освітніх ініціатив — перенавчання фахівців із постраждалих галузей для роботи в ІТ.

За даними Львівського ІТ-кластеру, протягом 2024 року було реалізовано такі проекти [8]:

- IT Research Ukraine 2024 — загальнонаціональне дослідження індустрії технологій з аналізом стану ринку під час війни;
- Victory Projects, який залучив понад 64 млн грн на підтримку Збройних Сил України та критичної інфраструктури;
- IT Future Conf 2024 — конференція, присвячена профорієнтації старшокласників в Україні.

Ефективність Львівського ІТ-кластеру залишалася високою під час війни, незважаючи на виклики, пов'язані з широкомасштабним вторгненням росії в Україну.

Таблиця 3. Підходи до вартісно-орієнтованого управління в підприємствах інформаційно-комунікаційного сектору України

Підхід	Коротка характеристика	Актуальність для ІКТ-сектору України
Фінансово-орієнтований підхід (традиційний)	Оцінка вартості підприємства через фінансові показники	Частково релевантний, адже фінансові показники не завжди відображають реальну цінність нематеріальних активів
Оцінка на основі ринкової капіталізації	Вартість визначається через ринкову оцінку компанії	Актуально для публічних або венчурних компаній сфери ІКТ
На основі нематеріальних активів (інтелектуального капіталу)	Акцентування на людський капітал, інновації, бренд, патенти	Важливо для ІКТ-сектору, де основні активи — нематеріальні
Цифрово орієнтований підхід	Вартість оцінюється з огляду на цифрові активи, трафік, дані	Високорелевантний для стартапів, ІТ-компаній
Інноваційно орієнтований підхід	Оцінка потенціалу інновацій та R&D	Суттєвий для компаній, що розробляють ПЗ, цифрові сервіси
Орієнтований на стейкхолдерів підхід	Оцінка вартості з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін	Актуальний для компаній, що активно працюють з територіальними громадами, освітніми і науковими установами, державними інституціями

Джерело: узагальнено авторами.

До війни ІТ-галузь у Львові зростала на 25—30 % на рік, а у 2022 році, незважаючи на воєнний стан, зростання становило близько 10 %, що є важливим показником адаптивності.

Також діджиталізація економіки є одним із ключових факторів розвитку інформаційно-комунікаційного сектору. В умовах воєнного стану цей процес значно прискорився, охопивши нові сфери суспільного життя. Наприклад, за даними Міністерства цифрової трансформації України, кількість користувачів порталу державних послуг "Дія" зросла з 12 млн на початку 2022 року до 18 млн у грудні 2022 року [9]. Розширення функціоналу порталу дозволило внутрішньо переміщеним особам отримувати ряд послуг в електронному форматі: реєстрація статусу ВПО та оформлення допомоги; зміна місця реєстрації; оформлення допомоги "єПідтримка"; електронне отримання відновлених документів; доступ до медичних послуг за місцем тимчасового проживання.

Відзначимо, що розвиток фінансових технологій (фінтех) також істотно вплинув на інформаційно-комунікаційний сектор. За даними дослідження Української асоціації фінтех та інноваційних компаній, у 2022 році [15]:

- кількість користувачів мобільного банкінгу зросла на 34 %;
- обсяг безготівкових розрахунків збільшився на 28,5 %;
- кількість операцій з електронними грошима зросла на 42 %;
- запущено понад 30 нових фінтех-рішень для бізнесу та населення.

Така діджиталізація створила додатковий попит на послуги ІТ-компаній у таких напрямках:

- розробка та впровадження систем кібербезпеки;
- створення хмарних рішень для забезпечення безперервності бізнесу;

- розробка мобільних додатків для доступу до фінансових та державних послуг;
- інтеграція платіжних систем та розробка рішень для онлайн-комерції;
- впровадження систем електронного документообігу та цифрових підписів.

За оцінками експертів Львівського ІТ-кластеру, ринок сервісів, пов'язаних із цифровізацією державних та фінансових послуг, у 2022 році зріс на 23 %, що стало одним із драйверів розвитку ІТ-сектору. Особливою проблемою з огляду на збереження і нагромадження фінансового потенціалу підприємств сфери, є експорт ІТ-послуг в умовах воєнного стану та збереження кадрового потенціалу. Так, експорт ІТ-послуг залишається одним із ключових джерел валютних надходжень до економіки України в умовах війни. За даними Національного банку України, у 2022 році експорт комп'ютерних послуг становив 7,34 млрд дол США, що було на 5,8 % більше порівняно з 2021 роком, незважаючи на війну [10].

Водночас галузь зіткнулася з викликом стримування кваліфікованих фахівців від виїзду за кордон. За даними опитування, проведеного Асоціацією "IT Ukraine", у перші місяці війни за кордон виїхало близько 20 % ІТ-спеціалістів, ще 16 % перемістилися в межах країни [1]. Для збереження кадрового потенціалу ІТ-галузі використовувались різні інструменти, при цьому очевидно окремі із них були ефективними:

- програми підтримки релокованих спеціалістів — забезпечення житлом, офісними приміщеннями, організація логістики;
- підвищення рівня оплати праці — за даними вакансій, середня заробітна плата у секторі у 2022 році зросла на 15—20 % порівняно з довоєнним періодом;
- впровадження програм медичного страхування та психологічної підтримки;
- організація віддаленої роботи і забезпечення безперебійності інфраструктури — генератори, старлінк-термінали, резервні канали зв'язку.

Наприклад, Львівська область, завдяки відносній безпеці та розвиненій ІТ-інфраструктурі, стала одним із головних хабів релокації ІТ-бізнесу. Протягом 2022 року до Львова переїхали близько 20 тисяч ІТ-фахівців з інших регіонів України [1].

Таким чином державна підтримка інформаційно-комунікаційної сфери для стимулювання збереження та продовження ефективного формування фінансового потенціалу відповідних підприємств, зокрема ІТ-галузі, в умовах воєнного стану може реалізуватися, на наше переконання, за кількома напрямками:

- податкові преференції — продовження дії спрощеної системи оподаткування для ФОП (не зважаючи на усі суперечності і дискусії про проблему справедливості і зловживань з боку ІТ-компаній), запровадження пільгової ставки податку на прибуток для ІТ-компаній, відтермінування деяких податкових платежів;
- регуляторні спрощення — автоматична пролонгація ліцензій у сфері телекомунікацій, спрощення процедур отримання дозвільних документів;
- фінансова підтримка — надання грантів через Український фонд стартапів, програми пільгового кредитування;

— освітні ініціативи — запуск програми "IT Generation", яка передбачає безкоштовне навчання 60 тисяч українців цифровим професіям [9];

— стимулювання розвитку "Дія Сіті" — спеціального правового режиму для ІТ-компаній, який передбачає податкові пільги та спрощену взаємодію з державою, розширення дії цього режиму на інші сфери, з якими можлива співпраця (наприклад у контексті режиму Science.City, що обговорюється упродовж 2024—2025 рр., уже для наукових парків).

Окреслені заходи можуть не лише підтримати галузь у складний період війни з огляду на збереження і зміцнення фінансового потенціалу підприємств, але й створити передумови для її прискореного розвитку в повоєнний час, що дозволить зміцнити позиції України як одного з провідних гравців на глобальному ринку ІТ-послуг.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аналіз проблематики формування фінансового потенціалу підприємств інформаційно-комунікаційної сфери України в період воєнного стану дав змогу підтвердити його важливу роль у забезпеченні стабільності та підтримці економіки, зокрема враховуючи експорт послуг. Війна змінила пріоритети в менеджменті, саме тому актуалізуються питання вартісно-орієнтованого управління фінансами підприємств сфери ІКТ. Констатовано, що в реаліях сьогодення певні акценти зміщені на безперервність надання послуг, відновлення інфраструктури та адаптацію до кризи. Проте позитивна динаміка сектору збереглася, підтвердженням чого є кейс Львівської області. Аргументовано, що ІТ-кластери, особливо у Львові, відіграли ключову роль у переміщенні підприємств, розвитку інфраструктури та гуманітарній допомозі, що сприяло утриманню працівників. Своєю чергою діджиталізація підвищила попит на ІТ-послуги, тоді як експорт продовжував зростати, незважаючи на війну. Акцентовано, що державні ініціативи, зокрема "Дія Сіті", гранти та пільги, сприяють розвитку галузі, формуючи необхідний потенціал для її повноцінного відновлення у поствоєнний період.

Перспективи для подальших наукових розвідок формує проблематика залученості підприємств ІТ-галузі до співпраці в межах триади освіта-наука-бізнес, а також не лише підготовки якісних затребуваних фахівців, але й участі у розробках для оборонного сектору тощо. Загалом, співпраця з ІТ-кластерами, діджиталізація, а також адаптація вартісно-орієнтованого управління повинні дати змогу забезпечити розвиток сектору на основі реалізації його фінансового потенціалу як в умовах війни, так і під час післявоєнної відбудови.

Література:

1. Асоціація "IT Ukraine". Звіт про відтік кадрів у ІТ-галузі у 2022 році. URL: <https://itukraine.org.ua/reports/2022> (дата звернення: 30.03.2025).
2. Гудзь О. Модернізація інфраструктури підприємств зв'язку: інноваційний аспект. Журнал економічних досліджень. 2022. № 6. С. 78—92.
3. Державна служба статистики України. Обсяг реалізованих послуг підприємствами інформаційно-кому-

нікаційного сектору у 2022 році: статистичні дані. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 30.03.2025).

4. Житар М.О. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2024. № 1 (13). С. 157—165.

5. Зеліско І.М. Управління інноваційними процесами у сфері телекомунікацій. Вісник економічних досліджень. 2022. № 3. С. 45—58.

6. Кузьмін О. Аналіз сучасних викликів для підприємств зв'язку у процесі трансформації. Економіка та інновації. 2023. № 4. С. 21—35.

7. Ковальчук В., Даценко І. Особливості розвитку ІТ-кластерів в Україні та їх вплив на інноваційний потенціал регіонів. Економічний вісник. 2023. № 2. С. 112—120.

8. Львівський ІТ-кластер. Звіт про діяльність у 2022–2024 роках. URL: <https://itcluster.lviv.ua/reports> (дата звернення: 31.03.2025).

9. Міністерство цифрової трансформації України. Звіт про розвиток порталу "Дія" у 2022 році. URL: <https://thedigital.gov.ua/news> (дата звернення: 31.03.2025).

10. Національний банк України. Експорт комп'ютерних послуг у 2022 році: звіт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (дата звернення: 31.03.2025).

11. Олійник Д. Трансформація фінансових технологій в умовах цифровізації та їх вплив на розвиток інформаційно-комунікаційного сектору. Фінанси України. 2023. № 5. С. 45—52.

12. ОЕСР. Визначення інформаційно-комунікаційного сектору: міжнародні стандарти. URL: <https://www.oecd.org>

13. Сосновська О.О. Впровадження інноваційних рішень у діяльність підприємств зв'язку: теорія та практика. Журнал сучасної економіки. 2023. № 2. С. 89—102.

14. Степаненко О.І. Фінансова стійкість підприємств в період воєнного стану: ризики, загрози, шляхи їх подолання. Журнал підприємство та інновації. 2024. № 33. С. 123—130. URL: <https://surl.li/spgavu>

15. Українська асоціація фінтех та інноваційних компаній. Звіт про розвиток фінтех-ринку України у 2022 році. URL: <https://fintechua.org/reports> (дата звернення: 31.03.2025).

16. Green A. Integration of Innovative Strategies in Business Models. Strategic Management Review. 2023. Vol. 9 (1). P. 34—56.

17. Hendrickson J. Digital Transformation in the Telecommunication Sector. Business Review. 2023. Vol. 12 (2). P. 45—67.

18. Jones S. Innovative Strategies for Sustainable Development in the Communication Industry. International Business and Strategy. 2023. Vol. 14 (3). P. 99—115.

19. Wei L. Financial Potential Assessment of Telecommunication Enterprises. Global Economic Trends. 2022. Vol. 15 (1). P. 12—34.

References:

1. IT Ukraine (2022), "Report on IT staff outflow in 2022", available at: <https://itukraine.org.ua/reports/2022> (Accessed 30 March 2025).

2. Hudz, O. (2022), "Modernization of communication enterprises' infrastructure: innovation aspect", Zhurnal ekonomichnykh doslidzhen, vol. 6, pp. 78—92.

3. State Statistics Service of Ukraine (2022), "Volume of services sold by ICT enterprises in 2022: statistical data", available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 30 March 2025).

4. Zhytar, M.O. (2024), "Conceptual principles of managing innovative development of telecommunication enterprises", Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii, vol. 1 (13), pp. 157—165, available at: <http://doi.org/10.32750/2024-0115>.

5. Zelisko, I.M. (2022), "Management of innovation processes in telecommunications", Visnyk ekonomichnykh doslidzhen, no. 3, pp. 45—58.

6. Kuzmin, O. (2023), "Analysis of current challenges for communication enterprises during transformation", Ekonomika ta innovatsii, vol. 4, pp. 21—35.

7. Kovalchuk, V. and Datsenko, I. (2023), "Development of IT clusters in Ukraine and their impact on regional innovation potential", Ekonomichni visnyk, vol. 2, pp. 112—120.

8. Lviv IT Cluster (2024), "Activity report 2022—2024", available at: <https://itcluster.lviv.ua/reports> (Accessed 31 March 2025).

9. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2022), "Development report of the Diia portal", available at: <https://thedigital.gov.ua/news> (Accessed 31 March 2025).

10. National Bank of Ukraine (2022), "Export of computer services in 2022: report", available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (Accessed 31 March 2025).

11. Oliynyk, D. (2023), "Transformation of financial technologies in the digitalization context and their impact on ICT sector development", Finansy Ukrainy, vol. 5, pp. 45—52.

12. OECD (2025), "Definition of the information and communication sector: international standards", available at: <https://www.oecd.org> (Accessed 31 March 2025).

13. Sosnovska, O.O. (2023), "Implementation of innovative solutions in communication enterprises: theory and practice", Zhurnal suchasnoi ekonomiky, vol. 2, pp. 89—102.

14. Stepanenko, O.I. (2024), "Financial stability of enterprises during martial law: risks, threats, and ways to overcome them", Zhurnal pidpriemstvo ta innovatsii, vol. 33, pp. 123—130, available at: <https://surl.li/spgavu> (Accessed 31 March 2025).

15. Ukrainian Association of FinTech and Innovation Companies (2022), "Report on the development of the fintech market in Ukraine", available at: <https://fintechua.org/reports> (Accessed 31 March 2025).

16. Green, A. (2023), "Integration of innovative strategies in business models", Strategic Management Review, vol. 9 (1), pp. 34—56.

17. Hendrickson, J. (2023), "Digital transformation in the telecommunication sector", Business Review, vol. 12 (2), pp. 45—67.

18. Jones, S. (2023), "Innovative strategies for sustainable development in the communication industry", International Business and Strategy, vol. 14 (3), pp. 99—115.

19. Wei, L. (2022), "Financial potential assessment of telecommunication enterprises", Global Economic Trends, vol. 15 (1), pp. 12—34.

Стаття надійшла до редакції 18.05.2025 р.

I. Parasii-Verbunenکو,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department
of Financial Analysis and Audit, State University of Trade and Economics
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6506-6965>
K. Chorna,
Master's student of the Department of Financial Analysis and Audit,
State University of Trade and Economics
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-6328-1467>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.74

THE ROLE OF FINANCIAL ANALYSIS IN IMPROVING THE EFFICIENCY OF A TRANSPORT ENTERPRISE

I. М. Парасій-Вергуненко,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансового аналізу та аудиту,
Державний торговельно-економічний університет
К. В. Чорна,
магістрант кафедри фінансового аналізу та аудиту,
Державний торговельно-економічний університет

РОЛЬ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

In the modern world, transport plays an important role in the development of the world economy and trade. The purpose of the article is to study the role of financial analysis in improving the efficiency of transport enterprises, to systematize financial indicators for assessing the level of efficiency and to determine the stages of financial analysis for business entities in the transport industry.

The paper considers the concepts of "economic efficiency" and "efficiency of logistics activities" and identifies the main tasks of financial analysis. The article proposes and characterizes a system of financial indicators for assessing the financial condition and efficiency of a transport enterprise in the context of various areas of analysis, namely, analysis of business activity, liquidity and solvency, financial stability, profitability and cash flow management. The grouped indicators can serve as the basis for developing a more detailed system, which should also contain specific management indicators and therefore take into account all industry-specific features of a particular business entity. The main types of resources involved in the provision of transportation services are identified and their brief description in the context of financial analysis is provided. The principles to which the system of performance indicators should correspond and which should be observed during the analysis are substantiated. The main stages of financial analysis to assess the level of efficiency of transport enterprises are allocated.

As a result of the study, it is determined that financial analysis is an important and indispensable tool that helps to optimize the use of available resources, search for possible reserves, which in turn leads to an increase in the efficiency of transport companies, increase their profitability, achieve sustainability and stability, etc. Further research is to develop ways and measures to improve the efficiency of transport companies, build an integral indicator for its assessment, and study the role of other types of economic analysis in the context of this issue.

У сучасному світі транспорт відіграє важливе значення у розвитку світової економіки та торгівлі. Мета статті полягає у дослідженні ролі фінансового аналізу у підвищенні ефективності діяльності транспортних підприємств, систематизації фінансових показників для оцінки рівня ефективності та визначенні етапів проведення фінансового аналізу для суб'єктів господарювання транспортної галузі.

У роботі було розглянуто поняття "економічної ефективності" та "ефективності логістичної діяльності", визначено основні завдання фінансового аналізу. Запропоновано й охарактеризовано систему фінансових показників для оцінки фінансового стану та ефективності діяльності транспортного підприємства у розрізі різних напрямків аналізу, а саме аналізу ділової активності, ліквідності і платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності діяльності та управління грошовими потоками. Згруповані показники можуть бути підґрунтям для розробки більш детальної системи, яка також має містити специфічні показники управлінського характеру, а тому враховуватиме усі галузеві індивідуальні особливості діяльності конкретного суб'єкта господарювання. Визначено основні види ресурсів, що залучені у процесі надання транспортних послуг, та надано їх коротку характеристику у контексті фінансового аналізу. Обґрунтовано принципи, яким повинна відповідати система показників ефективності та яких має бути дотримано під час здійснення аналізу. Виділено основні етапи проведення фінансового аналізу для оцінки рівня ефективності діяльності підприємств транспорту.

У результаті проведеного дослідження визначено, що фінансовий аналіз є важливим і незамінним інструментом, що сприяє оптимізації використання наявних ресурсів, пошуку можливих резервів, а це в свою чергу зумовлює підвищення ефективності діяльності компаній транспортної галузі, збільшення їх прибутковості, досягнення стійкості та стабільності тощо. Подальші дослідження полягають у розробці шляхів і заходів підвищення ефективності діяльності транспортних компаній, побудові інтегрального показника для її оцінки та вивчення ролі інших видів економічного аналізу у розрізі даної проблематики.

Key words: performance efficiency, financial analysis, transport enterprises, financial sustainability, financial diagnostics, forensic diagnostics.

Ключові слова: ефективність діяльності, фінансовий аналіз, транспортні підприємства, фінансова стійкість, фінансова діагностика, форензик-діагностика.

FORMULATION OF THE PROBLEM IN GENERAL TERMS AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

The transportation industry is an integral part of the global economy. This sector ensures the constant movement of goods, access to different markets, facilitates the formation of business partnerships between consumers, businesses, and countries, and therefore has a significant impact on trade development and global economic growth. In many developed economies, transportation accounts for between 6% and 12% of the GDP, and in addition, logistics costs can account for between 6% and 25% of the GDP [1].

In today's unstable and risky business environment, transport companies in Ukraine have faced various challenges, such as organizational difficulties in transportation due to traffic restrictions and infrastructure damage, lack of qualified personnel, rising fuel prices, rising transportation costs, etc. However, despite all the difficulties, the industry has survived, and companies are gradually recovering and actively continuing to develop

their operations. In order to maintain market positions and a high level of competitiveness, companies must ensure the high quality of their services while optimizing their own resources to obtain better results. An essential component of the further development of transport companies is to increase the efficiency of their operations.

Financial analysis plays an important role in achieving the above goals, helping to improve the use of resources, identify reserves, reduce costs, assess risks, ensure stability and sustainability, etc. Based on the financial analysis indicators, management makes various management decisions, and therefore this analysis is the basis for improving the efficiency of operations and reducing business risks of a transport industry entity.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

The issue of improving the efficiency of economic activity of enterprises has been studied by a wide range of scholars. In the work of Grigorash O. V. and Bulygina D. O., the essence of the concept of "efficiency" is considered, internal and external factors of influence on the efficiency

of enterprises are characterized, and three directions of its increase are proposed resource, organizational and technological [2]. Scientists O. Lisnichuk and O. Shpakovska studied the role of financial condition analysis as an effective tool for development management, defining the concept of financial condition, the purpose and objectives of financial analysis, and the directions of using the information base [5]. Proskurina N. and Hnidkova A. in their article considered the use of analysis of the financial condition and financial results of the enterprise as a tool for assessing the effectiveness of its activities, analyzed financial and economic indicators (indicators of liquidity, financial stability, profitability and business activity) [7].

The efficiency of business entities in the transport industry has been studied by Boguslavskaya S. I. and Podenko D. O. [4], Kaminska I., Karakulko O., Tarasiuk A. [9], Kustrich L. O. [3]. The article by Boguslavskaya S. I. and Podenko D. O. discusses various methods that can contribute to improving the efficiency of motor transport companies, namely: route optimization, introduction of environmental technologies, cost management, investment in infrastructure, automation and implementation of information systems, improving the quality of customer service and staff development courses [4]. The researcher Kustrich L. O. characterized the main factors, directions and methods of improving the efficiency of logistics enterprises, and also proposed an innovative model of the mechanism for improving the efficiency of logistics activities [3].

Despite the existence of a significant number of scientific papers on this topic, the role of financial analysis in improving the efficiency of transport enterprises has not been fully disclosed, and therefore there is a need for further study of the issue, taking into account the specifics of this industry.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES (STATEMENT OF THE TASK)

The purpose of this article is to study the role of financial analysis in improving the efficiency of transport enterprises, systematize financial indicators for assessing the level of efficiency and determine the stages of analysis for business entities in the transport industry.

DESCRIPTION OF THE RESEARCH METHODOLOGY

The theoretical basis of this study was the main provisions of the theory of financial management. The study was based on the generalization of scientific developments of domestic scientists. The article uses general scientific and special methods of studying processes and phenomena in their interrelation and development, namely: in disclosing the essence of the concept of "performance", the methods of systematic research and comparison were used; in substantiating the directions of analysis and forming a system of analytical indicators, the methods of grouping and theoretical generalization were used. The methods of analysis and synthesis, induction and deduction were used to substantiate the main stages of the analytical study of the efficiency of transport enterprises.

PRESENTATION OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

In order to conduct successful business, maintain competitive positions in the market, obtain maximum results and ensure further development, companies in the transport industry must constantly assess the efficiency of their operations, evaluate financial stability and promote its improvement.

The theoretical basis for the formation of methodological approaches to the financial analysis of the activities of any business entity is the definition of the essence of the concept of "performance". Thus, scientists O. V. Grigorash and D. O. Bulygina understand economic efficiency as "the maximum benefit that can be obtained at minimum cost in the process of economic activity, taking into account additional conditions that occur at the time of determining the effectiveness of the relevant economic activity" [2]. Kustrich L. O. examines the essence of the concept of efficiency of logistics activities, which should be understood as "the ratio between the effect of the logistics approach and logistics costs (enterprise resources used in the implementation of logistics activities)" [3].

Evaluation of efficiency is a complex and multifaceted process, so we agree with the opinion of Boguslavskaya S. and Podenko D. that "improving the economic efficiency of motor transport enterprises is a critical task that requires an integrated approach and the implementation of various methods and strategies" [4].

In this context, an integral part of this process is financial analysis, which includes an analysis of the financial position, financial results and cash flows of the company, etc. It ensures the fulfillment of the following tasks:

- assessing the level of efficiency of economic activity and identifying negative factors of influence, as well as the reasons for their occurrence
- development of the company's development trends based on the calculated financial condition indicators;
- ensuring the efficient formation and use of the business entity's resource base;
- characterization of the level of creditworthiness as a potential borrower of financial resources;
- ensuring effective planning and forecasting, determining the need for allocation of financial resources;
- timely implementation of anti-crisis programs to overcome unfavorable phenomena;
- characterization of the policy of formation and use of the enterprise's profit and risk assessment in management decision-making [5].

In order to conduct a comprehensive assessment of the efficiency of a transport company, it is necessary to build a system of financial indicators on the basis of which management will make certain management decisions, in particular, to improve the current situation at the enterprise. This system should cover the result of using all resources and sources of their formation, cost recovery, cash flow generation, etc. Therefore, we believe that the main areas of financial analysis in the context of improving the efficiency of activities and strengthening its financial security should be: analysis of business activity, analysis of liquidity and solvency, financial stability, profitability, analysis of cash flow management. Systematized

Table 1. Financial performance indicators of the company

Areas of financial analysis	Indicators of financial condition and performance	Pharacteristics of the group of indicators
Analysis of business activity (turnover indicators)	– turnover ratio of total assets; – current assets turnover ratio; – inventory turnover ratio; – receivables turnover ratio; – accounts payable turnover ratio; – turnover ratio of non-current assets (capital efficiency); – equity turnover ratio;	Express the efficiency of the use of material, labor, financial and other resources across all business lines and characterize the quality of management, economic growth opportunities, capital adequacy, and strengthening of the company's competitiveness
Analysis of liquidity and solvency	– absolute liquidity ratio; – intermediate liquidity ratio; – total liquidity ratio;	Determine whether the entity has the ability to settle its obligations in a timely manner, since the presence or absence of this ability has a significant impact on the assessment of performance
Analysis of financial stability	– coefficient of autonomy; – financial dependence ratio; – concentration ratio of attracted capital; – financial leverage ratio; – financial stability ratio; – maneuvering ratio;	Pharacterize the efficiency of using equity and debt capital
Analysis of profitability	1) resource-based approach: net return on assets, return on assets, return on non-current assets, return on equity, return on equity capital, return on equity, return on capital employed, etc; 2) cost approach: profitability of products, profitability of operating activities, profitability of ordinary activities, etc; 3) income approach: gross profit margin, operating profitability, net profit margin;	1) Used to assess the efficiency of resource and financial potential; 2) Pharacterize the return on costs, the efficiency of the use of funds consumed in the production process or other activities; 3) Pharacterize the return in the form of profit from each hryvnia of income;
Analysis of the effectiveness of cash flow management	– ratio of cash flows from operating activities to income; – cash flows from assets; – cash inflows from equity; – debt coverage ratio; – reinvestment ratio;	Pharacterize the effectiveness of management decisions on cash flows and assess their impact on financial balance and sustainable economic growth

Source: compiled based on [6, 7].

indicators and their general characteristics in the above areas of analysis are presented in tab. 1.

It should be noted that these indicators are basic, so they are the basis for a more detailed system that should take into account the industry specifics and individual characteristics of the transport sector entity. For example, the result of these enterprises' activities is the provision of services, such as cargo transportation, forwarding services, etc., and, accordingly, the main resources used in the production process are labor and material. This directly affects the cost of services sold, which mainly consists of direct labor costs, direct material costs (in particular, fuel and lubricants, spare parts), vehicle depreciation costs, etc.

Therefore, in order to determine the efficiency of such a company, for example, in terms of assessing the use of resources, special attention should be paid to: personnel analysis and labor productivity assessment; analysis of the efficiency of use of fixed assets and their technical condition; analysis of the use of inventories (fuel and lubricants and other components) and their turnover; analysis of cash flows, liquidity and synchronization of cash flows.

To assess the effectiveness of logistics subsystems, Kustrich L. O. also proposes to calculate specific indicators for transport enterprises, in particular the following: average vehicle load; cost of cargo delivery from customer to recipient per 1 ton; cargo turnover per unit of vehicles; capital efficiency, vehicle capital intensity; vehicle depreciation (suitability) coefficient; vehicle profitability, etc. These indicators are of a more managerial nature, and most of them require the use of internal non-financial information, as financial data alone is not sufficient. However, we believe that they can be included in the subsystem of additional analytical indicators to identify second-level factors that affect the efficiency of transport enterprises and, accordingly, their financial condition.

Martseniuk O. V., Davydiuk V. and Ruzhytska K. in their article note that the system of performance indicators should comply with certain principles, namely:

1. Reflection of resource costs (should take into account all types of costs incurred by the enterprise);
2. Identification of reserves for improving efficiency (should help to identify potential opportunities for improving the efficiency of the enterprise);

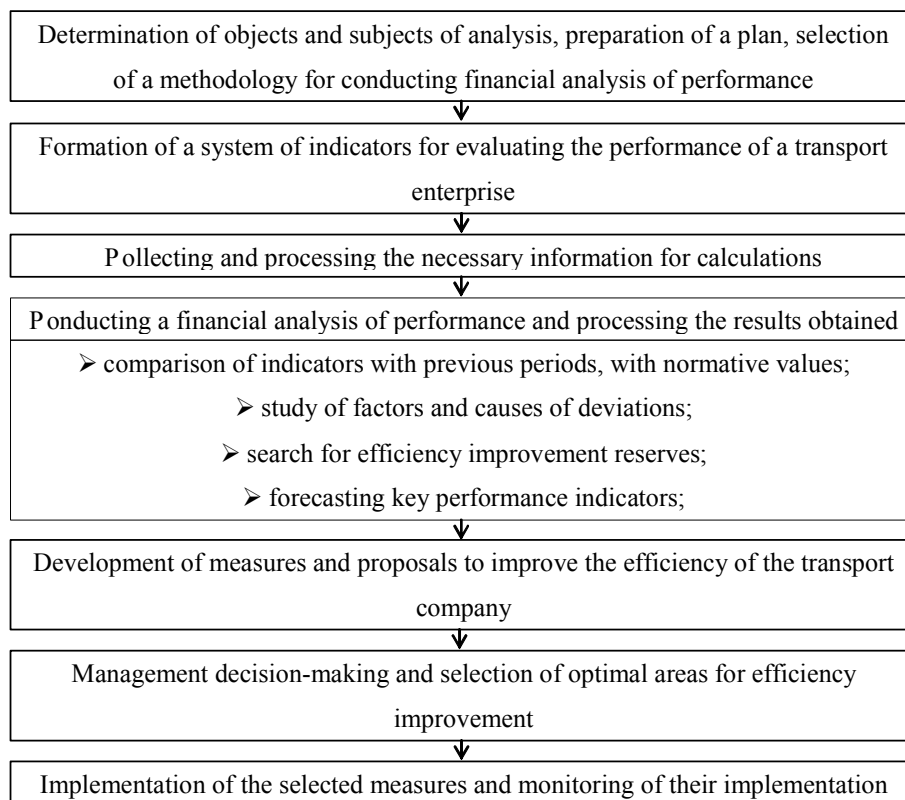


Fig. 1. Stages of financial analysis of the efficiency of the transport enterprise

Source: compiled by the authors.

3. Stimulating the use of reserves (performance indicators should encourage the enterprise to use the identified reserves);

4. Informing at all levels of management (the system should provide information on efficiency to all levels of the management hierarchy);

5. Criterion function (each indicator should have certain rules for integrating its values to ensure an objective assessment of the enterprise's efficiency) [8].

The formation of a system of indicators is one of the main stages of financial analysis of performance. We agree with the opinion of Proskurina N. and Gnidkova A. that "the choice of the right financial analysis tools for to assess the effectiveness of the enterprise can also be successfully used to monitor the financial situation in a given time horizon, as well as in a spatial location" [7].

Transport companies must compare the results obtained with the normative values and analyze their changes in the dynamics. Scientist Kustrich L. O. believes that it is also necessary to calculate the integral indicator of logistics performance and study its dynamics, which "can serve as a benchmark for increasing or decreasing the efficiency of logistics activities" [3].

When conducting the analysis, it is important to take into account that "the correctness and informativeness of the results of the analysis of the enterprise's logistics processes is determined by compliance with a set of principles, including objectivity, constructiveness, timeliness, systematicity, consistency, complexity, specificity, clarity, efficiency, transparency, simplicity and clarity" [9].

The main stages of financial analysis of performance at transport enterprises are shown in fig. 1.

All of these stages are necessary for a comprehensive analysis, obtaining complete and high-quality information, and correctly summarizing and systematizing the results.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS AREA

Summarizing the above, we can conclude that financial analysis plays an important role in the study of the efficiency of transport companies. Companies, taking into account all the peculiarities of their activities, should form a detailed system of financial indicators that can be presented in the following areas of analysis: analysis of business activity, liquidity and solvency, financial stability, profitability and cash flows.

During the research, it is necessary to strictly adhere to certain principles and each stage to obtain the most accurate and objective information on ways to improve performance, such as, for example, identifying reserves, optimizing the use of resources and reducing costs, etc. that will generally contribute to the development of the transport enterprise.

Prospects for further research in this area are to develop specific ways and measures to improve the efficiency of transport industry entities based on the results of financial analysis, as well as to build an integral indicator for assessing efficiency. In the context of this issue, it is important to study the role of other types of analysis, such as operational and strategic analysis, etc.

Література:

1. Jean-Paul Rodrigue, Theo Notteboom Transportation and Economic Development. The Geography of

Transport Systems. URL: <https://transportgeography.org/contents/chapter3/transportation-and-economic-development/>

2. Григораш О. В., Булигіна Д. О. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємств. Приазовський економічний вісник. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 6 (11). С. 154—158. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/30.pdf

3. Кустріч Л. О. Підвищення ефективності діяльності як основа розвитку логістичного підприємництва в Україні. Агросвіт. 2020. № 3. С. 13—19. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.3.13>

4. Богуславська С., Поденко Д. Передумови підвищення економічної ефективності автотранспортних підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-5>

5. Лісничук О., Шпаковська О. Аналіз фінансового стану як ефективний інструмент управління подальшим розвитком підприємства. Економічний аналіз. Тернопіль. 2019. Том 29. № 4. С. 28—34. DOI: <http://dx.doi.org/10.35774/econa2019.04.028>

6. Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз господарської діяльності: підручник. Київ: КНЕУ, 2016. 629 с.

7. Проскуріна Н., Гнідкова А. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-74>

8. Марценюк О. В., Давидюк В., Ружицька К. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. Причорноморські економічні студії. 2023. № 81. С. 107—112. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.81-18>

9. Камінська І., Каракулько О., Тарасюк А. Концептульне підґрунтя і методичні положення з аналізування логістичних процесів підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-33>

References:

1. Rodrigue, J. and Notteboom, Th. (2024), "Transportation and Economic Development", The Geography of Transport Systems, available at: <https://transportgeography.org/contents/chapter3/transportation-and-economic-development/> (Accessed 21.03.2025).

2. Hryhorash, O.V. and Bulyhina, D.O. (2018), "Factors of improving the operating efficiency of enterprises", Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk. Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy, vol. 6, no. 11, pp. 154—158, available at: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/30.pdf (Accessed 25.03.2025).

3. Kustrich, L.O. (2020), "Increase of efficiency activity as a basis for logistics entrepreneurship development in Ukraine", Agrosvit, vol. 3, pp. 13—19. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.3.13>.

4. Bohuslavskaya, S.I. and Podenko, D.O. (2023), "Prerequisites for increasing the economic efficiency of road transport enterprise", Economy and society, vol. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-5>.

5. Lisnichuk, O. and Shpakovska, O. (2019), "Analysis of the financial status as effective instrument for controlling the future development of the enterprise", Economic

Analysis, vol. 29, no. 4, pp. 28—34. <http://dx.doi.org/10.35774/econa2019.04.028>.

6. Parasiy-Verhunencko, I. M. (2016), Analiz hospodars'koi diial'nosti [Analysis of economic activity], KNEU, Kyiv, Ukraine.

7. Proskurina, N.M. and Hnidkova, A.V. (2022), "Analysis of the financial condition and financial results as a tool for evaluating the efficiency of the enterprise", Economy and society, vol. 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-74>.

8. Martseniuk, O.V., Davydiuk V. and Ruzhytska K. (2023), "Factors for increasing the efficiency of enterprise activities in the modern economic conditions", Prychornomors'ki ekonomichni studii, vol. 81, pp. 107—112. <https://doi.org/10.32782/bses.81-18>.

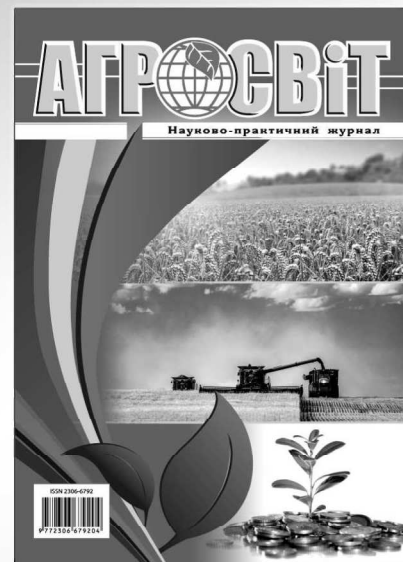
9. Kaminska, I.M., Karakulko, O.V. and Tarasiuk, A.V. (2024), "Conceptual basis and methodological provisions of analysis of logistics processes of the enterprise", Economy and society, vol. 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-33>.

Стаття надійшла до редакції 23.05.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

I. В. Свиноус,

*д. е. н., професор кафедри обліку і оподаткування,
Білоцерківський національний аграрний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0346-1596>

I. В. Штимак,

*к. е. н., доцент кафедри менеджменту, фінансів, обліку та оподаткування
ТОВ "Заклад вищої освіти "Східно-європейський слов'янський університет"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-0566-0336>

О. А. Шитиліна,

аспірант, Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6605-4939>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.80

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ЛАНЦЮГІВ В КОНТЕКСТІ ПРОДОВОЛЬЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАСЕЛЕННЯ КРАЇНИ

I. Svytnous,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Accounting and Taxation,
Bila Tserkva National Agrarian University*

I. Shtymak,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management, Finance, Accounting and Taxation

LLC "Higher Education Institution "East European Slavic University"

O. Shypylina,

Postgraduate student, Bila Tserkva National Agrarian University

THEORETICAL FOUNDATIONS OF AGRI-FOOD CHAINS FUNCTIONING IN THE CONTEXT OF FOOD SUPPLY OF THE COUNTRY'S POPULATION

У сучасних умовах продовольча безпека є однією з ключових складових національної безпеки кожної країни. Військові конфлікти, глобальні економічні кризи, пандемії та кліматичні зміни оголюють вразливість продовольчих систем і змушують держави переосмислювати механізми забезпечення населення харчовими ресурсами. Традиційний підхід до продовольчого забезпечення, зосереджений виключно на обсягах сільськогосподарського виробництва, втрачає ефективність. Натомість усе більшого значення набуває системний, комплексний підхід, що передбачає інтеграцію всіх етапів руху продукту — від виробника до споживача. Саме в цьому контексті особливої уваги заслуговує теорія агропродовольчих ланцюгів, яка розглядає продовольчу систему як послідовну сукупність взаємопов'язаних елементів.

Застосування цієї теорії дає змогу не лише оптимізувати процеси виробництва, переробки та збуту продуктів, а й виявити слабкі місця в логістиці, стандартизації, зберіганні та контролі якості. В Україні, як аграрній державі, особливо важливо адаптувати цю теорію до реалій вітчизняної економіки, аби сформувати стійку модель продовольчого забез-

печення, здатну ефективно функціонувати як у мирний час, так і в умовах кризових явищ. Теорія агропродовольчих ланцюгів розкриває нові можливості для підвищення якості продовольства, зменшення втрат і формування доданої вартості на всіх етапах ланцюга.

In the context of globalisation, trade liberalisation and increased control over resources by transnational corporations, the theory of agri-food chains is becoming increasingly relevant. This theory views agricultural production as part of an integrated system that includes processing, logistics, trade, marketing and consumption. Particular attention is paid to the interrelationships between actors in the chain, the structure of power, equity in the distribution of value added, and the impact on the environment and social standards.

In today's environment, food security is one of the key components of national security for every country. Military conflicts, global economic crises, pandemics and climate change expose the vulnerability of food systems and force states to rethink the mechanisms of providing food resources to the population. The traditional approach to food supply, focused solely on agricultural production, is losing its effectiveness. Instead, a systemic, comprehensive approach that integrates all stages of the product's movement — from producer to consumer — is becoming increasingly important. It is in this context that the theory of agri-food chains deserves special attention, as it views the food system as a consistent set of interconnected elements.

The application of this theory allows not only to optimise the processes of production, processing and marketing of products, but also to identify weaknesses in logistics, standardisation, storage and quality control. In Ukraine, as an agrarian country, it is especially important to adapt this theory to the realities of the national economy in order to create a sustainable food supply model that can function effectively both in peacetime and in times of crisis. The theory of agri-food chains opens up new opportunities to improve food quality, reduce losses and create added value at all stages of the chain.

For Ukraine, which has a strong agricultural potential, the formation of efficient agri-food chains is an important condition not only for domestic food stability, but also for strengthening its position in foreign markets. Given the challenges of today — war, disruption of logistics routes, rising inflation — the integration of agri-food chain theory into public policy is a prerequisite for ensuring food security. Further steps should include infrastructure development, digitalisation of supply chains, support for cooperation, and the creation of a transparent system of interaction between all participants in the agri-food chain.

Ключові слова: агропродовольчий ланцюг, продовольче забезпечення, населення, кооперація, продовольча безпека, ланцюги товароруху.

Key words: agri-food chain, food supply, population, cooperation, food security, supply chains.

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

У контексті глобалізації, лібералізації торгівлі та посилення контролю над ресурсами з боку транснаціональних корпорацій, дедалі більшої актуальності набуває теорія агропродовольчих ланцюгів (agri-food chains). Ця теорія розглядає сільськогосподарське виробництво як частину цілісної системи, яка включає обробку, логістику, торгівлю, маркетинг та споживання. Особлива увага приділяється взаємозв'язкам між акторами ланцюга, структурі влади, справедливості у

розподілі доданої вартості, а також впливу на екологію та соціальні стандарти.

Теорія агропродовольчих ланцюгів (Agri-Food Chain Theory, іноді Food Supply Chain Theory) — це міждисциплінарний підхід, який досліджує взаємозв'язки та залежності між усіма елементами системи виробництва, обробки, розподілу та споживання продовольства. Теорія виникла на стику аграрної економіки, логістики, інституційної економіки, екології та управлінських наук.

Центральне поняття — ланцюг доданої вартості, в межах якого продукти харчування проходять послідовні стадії перетворення — від поля до столу ("from farm to

fork"). Кожна ланка в цьому процесі створює вартість, формує якість, впливає на доступність і безпеку продукту.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У вітчизняній науковій думці значну увагу питанням агропродовольчих ланцюгів приділяють такі дослідники, як О.М. Шпичак, Т.О. Богдан, Ю.О. Лупенко, які аналізують особливості формування вертикальної інтеграції в агросекторі, проблематику доданої вартості та ролі інституційного забезпечення. Проте, швидкоплинні зміни, які відбуваються в аграрній економіці країни вимагає перегляду теоретичних підходів функціонування агропродовольчих ланцюгів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

На основі узагальнення досліджень науковців запропонувати пропозиції щодо удосконалення теоретичних основ функціонування агропродовольчих ланцюгів в контексті продовольчого забезпечення населення країни.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теорія агропродовольчих ланцюгів розглядає продовольчу систему не як сукупність ізольованих процесів, а як цілісну, взаємопов'язану структуру, у якій кожна ланка впливає на результат функціонування всієї системи. У центрі цієї теорії — ідея про те, що ефективність, якість, безпека та доступність продуктів харчування залежать від узгодженої роботи всіх елементів агропродовольчого ланцюга.

Ключові складові сутності досліджуваної економічної теорії полягають в наступному:

1. Комплексність підходу. Система агропродовольчих ланцюгів охоплює повний цикл:
 - виробництво (рослинництво, тваринництво);
 - післязбиральну обробку (сушіння, сортування, фасування);
 - зберігання та логістику;
 - переробку (харчова промисловість);
 - збут (торгівля, маркетинг);
 - споживання (домогосподарства, соціальні установи тощо).

Кожен етап додає вартість, але водночас і ризики — втрати, зниження якості, здорожчання. Теорія пропонує розглядати всі ці стадії в єдності, як систему, що має працювати злагоджено.

2. Інтеграція та взаємозалежність. Жодна ланка не є самодостатньою. Фермери не можуть реалізувати продукцію без збуту, а переробники — без сировини. Теорія підкреслює важливість координації, контрактних відносин, технологічної сумісності, логістичної злагодженості та інформаційного обміну між учасниками.

3. Економічна та соціальна ефективність. Сутність теорії полягає не лише в технічному або логістичному підході. Вона також передбачає збалансування інтересів усіх учасників: і великого бізнесу, і дрібних фермерів, і споживача. Рентабельність, справедлива ціна, зай-

нятість у сільській місцевості, якість харчування — усе це інтегрується у функціонування ланцюга.

4. Ціннісна орієнтація на споживача. Теорія базується на тому, що кінцевою метою є не просто доставка продукту, а забезпечення продовольчих потреб населення — якісно, доступно, безпечно й у необхідному обсязі. Це зміщує акцент з кількісного виробництва на стратегічне управління всією системою поставок.

5. Управлінська й інституційна сутність. Агропродовольчі ланцюги є не лише економічним, а й організаційним та правовим механізмом. Успішне функціонування вимагає інституційної підтримки — кооперації, логістичних центрів, державного регулювання, цифрових платформ, сертифікації продукції тощо.

Сутність теорії агропродовольчих ланцюгів полягає у створенні стійкої, ефективної, прозорої та інклюзивної системи, яка забезпечує населення продуктами харчування з урахуванням сучасних викликів: глобалізації, кліматичних змін, урбанізації, воєнних ризиків та нестабільності ринків. Вона дає змогу перейти від вузького уявлення про аграрне виробництво до комплексного розуміння продовольчої безпеки як результату узгодженого функціонування багатьох компонентів єдиної системи.

Виділяються основні етапи становлення теорії:

1. 1970—1980-ті роки — зростає інтерес до продовольчих ланцюгів у рамках теорії логістики та агробізнесу (американська школа). Основна увага — на зниженні витрат у логістиці та переробці.

2. 1990—2000-ті роки — впроваджується концепція value chain management (управління ланцюгами доданої вартості). Фокус переходить на підвищення ефективності через оптимізацію взаємодії всіх учасників: фермерів, переробників, посередників, ритейлу.

3. 2010-ніні — теорія доповнюється принципами сталості, трасування (traceability), інклюзивності та цифровізації. Важливо не тільки доставити продукт, але й забезпечити його екологічність, соціальну відповідальність та прозорість походження.

Американський соціолог Гері Гірефі вважається засновником теорії глобальних ланцюгів доданої вартості (Global Value Chains — GVC), яка широко застосовується до агропродовольчих систем. Він визначає продовольчі ланцюги як структури, де економічна влада сконцентрована у "провідних фірмах", які контролюють доступ до ринків, технологій і стандартів [1].

Гірефі розглядає, як транснаціональні корпорації впливають на фермерів, переробників і роздрібні мережі в країнах, що розвиваються.

Філіп МакМайкл — представник політичної економії, автор теорії корпоративного контролю у продовольчих системах. У своїй концепції він пояснює, як великі агрохолдинги та фінансові структури перетворюють виробництво продовольства на глобальну мережу, орієнтовану на прибуток, а не на продовольчу безпеку. Основна теза: глобальні продовольчі ланцюги витісняють локальні та традиційні системи, посилюючи залежність країн від імпорту та експорту.

Тім Ланг — один з найвідоміших сучасних фахівців у сфері продовольчої політики. У межах теорії агропро-

довольчих ланцюгів він виступає за скорочення довжини ланцюгів постачання (short food supply chains — SFSC) з метою підвищення екологічної стійкості та забезпечення соціальної справедливості.

Він закликає до відновлення локальних продовольчих систем та зменшення залежності від глобальних гравців.

Дж. Фрідман аналізує агропродовольчі ланцюги як соціальні структури, в яких важливими є не лише економічні, але й культурні та політичні аспекти. Він розглядає, як соціальні рухи (наприклад, "їжа як право", "локаворство", фермерські кооперативи) можуть змінювати структуру ланцюгів.

Класична модель агропродовольчого ланцюга включає такі основні етапи:

1. Первинне виробництво: сільськогосподарські виробники, агрофірми, фермерські та селянські господарства.

2. Зберігання та транспортування: логістичні компанії, елеватори, склади, холодильні центри.

3. Переробка: млини, консервні заводи, м'ясопереробні та молочні комбінати тощо.

4. Маркетинг і збут: оптові бази, торгові мережі, ярмарки, онлайн-платформи.

5. Кінцеве споживання: домогосподарства, заклади громадського харчування, державні установи (школи, лікарні, армія тощо) [2].

Кожна з цих ланок впливає на ефективність, якість, ціну та доступність продовольства для населення.

Агропродовольчий ланцюг — це послідовна сукупність етапів, які проходять продукти харчування від виробництва до кінцевого споживання [3]. Кожен із цих етапів створює додану вартість і має вирішальне значення для забезпечення якості, безпеки, доступності та економічної ефективності продовольства. У системному підході структура агропродовольчого ланцюга поділяється на кілька основних блоків:

Первинне виробництво — це перша і базова ланка ланцюга, яка включає:

- сільськогосподарські підприємства та особисті селянські господарства;
- вирощування сільськогосподарських культур (зернові, овочі, фрукти, технічні культури);
- тваринництво (виробництво м'яса, молока, яєць, меду, вовни тощо);
- рибництво, птахівництво, бджільництво.

Особливу увагу тут приділяють якості сировини, дотриманню агротехнологій, ветеринарних і фітосанітарних норм.

Післязбиральна обробка і зберігання включає:

- очищення, сортування, сушіння, охолодження, пакування сільськогосподарської продукції;
- зберігання на складах, елеваторах, холодильниках;
- підготовку до транспортування і реалізації.

На цьому етапі часто виникають втрати продукції (через відсутність інфраструктури, техніки, знань), що прямо впливають на продовольчу безпеку.

Логістика і транспорт забезпечує фізичне переміщення продукції між усіма ланками ланцюга:

- транспорт від поля до складу / заводу / ринку;
- збереження холодового ланцюга;

— логістичне планування, облік, цифрові сервіси (GPS, RFID, системи управління логістикою).

Ефективна логістика впливає на втрати, вартість, терміни реалізації і відповідно — на рівень продовольчої доступності.

Промислова переробка як один із ключових етапів доданої вартості. Включає:

- переробку рослинницької сировини: борошно-мельні комбінати, олійно-жирові підприємства, консервні заводи;
- переробку тваринницької продукції: молокозаводи, м'ясокомбінати, ковбасні цехи, сироварні тощо;
- виробництво напівфабрикатів, готової їжі, кормів.

Саме тут формуються стандарти якості, упаковка, маркування, термін зберігання продукції.

Маркетинг і реалізація. Продовольчі товари потрапляють до споживача через різні канали:

- роздрібні мережі, супермаркети, продуктові ринки;
- оптові бази та гуртові склади;
- інтернет-торгівля, доставка їжі;
- державні закупівлі для армії, шкіл, лікарень тощо [4].

На цьому етапі важливу роль відіграють маркетингові стратегії, ціноутворення, доступність і споживчі вподобання.

Кінцеве споживання — це домогосподарства, заклади харчування, соціальні установи, які споживають продукцію. Саме тут підбивається підсумок ефективності всього ланцюга:

- чи доступний продукт за ціною;
- чи відповідає він очікуваній якості та безпеці;
- чи забезпечує збалансоване харчування;
- чи не спричинив харчових втрат або надмірних витрат.

Додаткові (підтримувальні) ланки:

- інфраструктура: склади, дороги, елеватори, ринки, холодильні установи;
- інформаційні системи: цифрові платформи, сервіси обміну даними;
- сервісні підприємства: постачальники техніки, насіння, ветеринарних послуг;
- державне регулювання: стандарти, інспекції, доцільності, програми підтримки;
- фінансові структури: банки, страхування, аграрні розписки, фонди розвитку.

Таким чином, агропродовольчий ланцюг — це не лише лінійний процес, а складна мережа взаємодій між виробниками, переробниками, логістами, торговими компаніями, державними інституціями та кінцевими споживачами. Ефективність кожної з цих ланок напругу впливає на рівень продовольчого забезпечення країни. Тому стратегічна мета державної політики має полягати в підтримці цілісності, прозорості, інноваційності та сталості цієї структури.

Формування ефективної системи продовольчого забезпечення вимагає наукового осмислення. У науковій літературі виокремлюється низка теоретичних підходів, які пояснюють функціонування агропродовольчих ланцюгів, визначають їхню структуру, механізми взаємодії суб'єктів та стратегічні завдання [5].

Системний підхід розглядає агропродовольчий ланцюг як єдину цілісну систему, у якій усі елементи взаємопов'язані й взаємозалежні. Основні риси:

- кожен учасник (виробник, логіст, переробник, ритейлер, споживач) виконує свою функцію в загальній структурі;
- порушення в одній ланці (наприклад, логістиці чи зберіганні) призводять до дисфункції всієї системи;
- акцент на координації, безперервності та ефективності процесів.

Він є фундаментом для стратегічного управління продовольчим забезпеченням, особливо в умовах криз.

Суть ланцюгово-вартісного підходу (value chain approach) полягає у визначенні доданої вартості, яка створюється на кожному етапі агропродовольчого ланцюга:

- від аналізу витрат і доходів усіх учасників;
- до виявлення вузьких місць і потенціалу для підвищення ефективності.

Цей підхід популяризований М. Портером у концепції конкурентних переваг і широко використовується в аграрній економіці. Він дозволяє:

- знаходити слабкі місця в ефективності;
- перерозподіляти прибуток;
- покращувати конкурентоспроможність кінцевого продукту.

Інституційно-економічний підхід акцентує увагу на роль інституцій (формальних — законів, стандартів; і неформальних — традицій, довіри, практик кооперації) в організації ланцюгів. Основні ідеї:

- продовольчі ланцюги ефективні лише тоді, коли існують чіткі правила взаємодії між учасниками;
- важливі питання контрактів, відповідальності, захисту прав, арбітражу;
- розвиток кооперативних структур, аграрних кластерів, логістичних хабів тощо.

Без надійної інституційної основи агропродовольчі ланцюги залишаються нестабільними і неефективними.

Інноваційно-логістичний підхід орієнтований на впровадження інновацій у транспорті, зберіганні, упаковці, інформаційних системах:

- цифрові платформи для управління ланцюгами (ERP, блокчейн, traceability systems);
- оптимізація маршрутів і складів;
- впровадження розумної агрологістики (smart logistics).

Цей підхід важливий у контексті глобалізації та переходу до "зеленої" і цифрової економіки [6].

Споживчо-орієнтований підхід ставить у центр потреби та безпеку споживача:

- фокус на якості, доступності, поживності, культурній прийнятності їжі;
- відповідність харчовим нормам, екологічним вимогам;
- врахування змін у споживчій поведінці (зростання попиту на органічну продукцію, онлайн-доставку тощо).

Цей підхід перетворює продовольчу систему з орієнтації на "виробити більше" до орієнтації на "задовольнити краще".

Безпековий (національно-стратегічний) підхід базується на тому, що агропродовольчий ланцюг — елемент критичної інфраструктури країни:

- формування резервів;
- підтримка вітчизняних виробників;
- стратегічна автономія в імпортозалежних секторах;
- адаптація до надзвичайних ситуацій (війна, пандемія, кліматичні кризи) [7].

Цей підхід є ключовим для країн, які стикаються з викликами національної безпеки.

Комплексне використання теоретичних підходів дозволяє глибше зрозуміти механізми функціонування агропродовольчих ланцюгів та створити умови для їх ефективного управління [8]. У сучасних умовах необхідно поєднувати економічні, інституційні, технологічні й соціальні підходи задля формування сталої, справедливої та інноваційної системи продовольчого забезпечення.

У системному підході ця теорія дозволяє:

- Забезпечити продовольчу стабільність навіть у кризових умовах (війна, пандемія, кліматичні потрясіння) завдяки резервам, логістиці та контрактним зв'язкам.

- Розвивати внутрішній ринок, формуючи доступність продуктів на всій території країни.

- Підвищити якість харчування через стандартизацію, сертифікацію та контроль.

- Формувати експортні кластери з високим рівнем інтеграції та конкурентоспроможності.

- Зменшити втрати продовольства (у деяких країнах до 30% — саме через неефективність ланцюгів).

В умовах трансформаційної економіки, особливо під час і після збройного конфлікту, Україні важливо:

- інтегрувати виробників у єдині цифрові ланцюги постачання та реалізації;

- розвивати агрологістику (сховища, холодильники, транспорт);

- створювати агропродовольчі кластери, які об'єднують дрібних і середніх виробників з переробкою та торгівлею;

- підтримувати малих фермерів через участь у коротких ланцюгах поставок (ринкові кооперативи, фермерські ринки);

- забезпечити прозорість походження та якості продукції, особливо для шкільного харчування, армії, держустанов.

Теорія агропродовольчих ланцюгів є стратегічно важливою для формування сучасної політики продовольчої безпеки. Вона дозволяє поєднати економічну ефективність, соціальну справедливість та екологічну сталу модель виробництва і споживання. Для України інтеграція цієї теорії у практику означає не лише зміцнення національного продовольчого фронту, але й створення умов для відновлення аграрної економіки, покращення здоров'я нації та підвищення конкурентоспроможності на світових ринках.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Теорія агропродовольчих ланцюгів є сучасним і стратегічно важливим інструментом аналізу та удосконалення продовольчих систем у країні. Її сутність полягає в комплексному розумінні процесу виробництва та

постачання харчових продуктів, де кожна ланка — від фермера до споживача — є частиною єдиного механізму. Застосування цієї теорії дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити втрати продуктів, забезпечити прозорість і контроль якості, а також покращити доступність харчів для всіх верств населення.

Для України, яка має потужний аграрний потенціал, формування ефективних агропродовольчих ланцюгів є важливою умовою не лише для внутрішньої продовольчої стабільності, а й для посилення позицій на зовнішніх ринках. З огляду на виклики сьогодення — війну, порушення логістичних маршрутів, зростання інфляції — інтеграція теорії агропродовольчих ланцюгів у державну політику є необхідною умовою забезпечення продовольчої безпеки. Подальші кроки мають включати розвиток інфраструктури, цифровізацію ланцюгів поставок, підтримку кооперації та створення прозорої системи взаємодії всіх учасників агропродовольчого ланцюга.

Література:

1. Вострякова В. І. Концептуальна модель аналізу агропродовольчого ланцюга постачання. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2015. Вип. 5. С. 97—100.
2. Рижаківа Г., Петруха С., Петруха Н., Крупельницька О., Гуденко О. Агропродовольчі ланцюги доданої вартості: методологія, техніка та архітектура. Financial and credit activity problems of theory and practice. 2022 № 4 (45). С. 385—395.
3. Коваленко Ю. М. Продовольча безпека: теоретичні аспекти та сучасні виклики. Економіка АПК. 2017. № 4, С. 12—18.
4. Мариненко Н. Ю., Кутко, Т. І. Сутність і становлення концепції "управління ланцюгом постачання". Галицький економічний вісник. 2024. № 88 (3), С. 113—121.
5. Потапова Н. А. Оцінка рентабельності підприємств при формуванні ланцюга постачання продукції АПК. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 2 (2). С. 190—202.
6. Волощук В. Р., Богачик С. В., Іванишин, О. В. Формування ланцюгів постачання ресурсів в інноваційній системі агрологістики. Підприємництво та інновації. 2020. № 13. С. 19—23.
7. Паленичак О. В. Регіональне управління процесами продовольчої безпеки. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2017. № 27. С. 282—288.
8. Туржанський В. А. Забезпечення безпеки агропродовольчого ринку України за умов глобалізації та СОТ. Митна безпека. 2018. № 2. С. 208—217.

References:

1. Vostriakova, V. I. (2015), "Conceptual model of agri-food supply chain analysis", Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Ekonomika, vol. 5, pp. 97—100.
2. Ryzhakova, H., Petrukha, S., Petrukha, N., Krupel'nyts'ka, O. and Hudenko, O. (2022), "Agri-food value chains: methodology, techniques and architecture",

Financial and credit activity problems of theory and practice, vol. 4 (45), pp. 385—395.

3. Kovalenko, Yu. M. (2017), Food security: theoretical aspects and current challenges "", Ekonomika APK, vol. 4, pp. 12—18.

4. Marynenko, N. Yu. and Kutko, T. I. (2024), "The essence and development of the concept of "supply chain management", Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk, vol. 88 (3), pp. 113—121.

5. Potapova, N. A. (2013), "Assessment of the profitability of enterprises in the formation of the supply chain of agricultural products", Zbirnyk naukovykh prats' Tavrijs'koho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky), vol. 2 (2), pp. 190—202.

6. Voloschuk, V. R., Bohachyk, S. V. and Ivanyshyn, O. V. (2020), "Formation of resource supply chains in the innovative system of agrologistics", Pidpryemnytstvo ta innovatsii, vol. 13, pp. 19—23.

7. Palenychak, O. V. (2017), "Regional management of food security processes", Podil's'kyj visnyk: sil's'ke hospodarstvo, tekhnika, ekonomika, vol. 27, pp. 282—288.

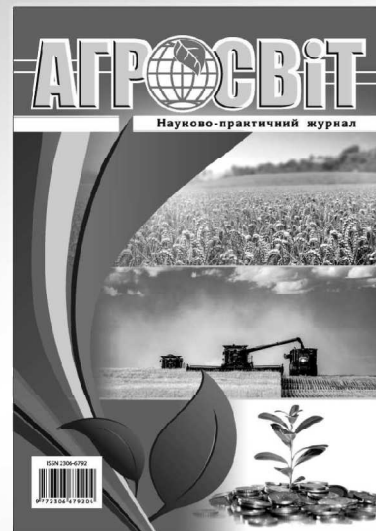
8. Turzhans'kyj, V. A. (2018), "Ensuring the security of the Ukrainian agri-food market under the conditions of globalization and the WTO", Mytna bezpeka, vol. 2, pp. 208—217.

Стаття надійшла до редакції 13.05.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

*Н. С. Скопенко,
д. е. н., професор, професор кафедри економіки праці та менеджменту,
Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4540-3455>
І. В. Северина,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6112-8265>
В. П. Голобородько,
аспірант кафедри економіки праці та менеджменту,
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6411-1805>
О. В. Овдій,
старший викладач кафедри обліку і аудиту,
Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1531-3352>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.86

РОЗВИТОК І СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

N. Skopenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, National University of Food Technologies
I. Severyna,
PhD in Economics, Associate Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv
V. Holoborodko,
Postgraduate student, National University of Food Technologies
O. Ovdii,
Senior Lecturer of the Department of Accounting and Auditing,
National University of Food Technologies

DEVELOPMENT AND RESILIENCE OF ENTERPRISES DURING ECONOMIC INSTABILITY

У сучасних умовах турбулентного економічного середовища все більшої актуальності набуває дослідження взаємозв'язку між розвитком та стійкістю підприємства. Незважаючи на те, що високий рівень розвитку свідчить про успішне функціонування суб'єкта господарювання, він не завжди гарантує його довгострокову стійкість. Розвиток можна розглядати як результат реалізації стратегічних ініціатив, тоді як стійкість — як здатність підприємства адаптуватися до змін, зберігати стабільність та протидіяти зовнішнім і внутрішнім загрозам. У статті досліджено сутність та складові стійкості підприємств харчової промисловості в умовах сучасних економічних, політичних та соціальних викликів. Розкрито взаємозв'язок між розвитком і стійкістю підприємства, обгрунтовано, що стратегічний розвиток без забезпечення стійкості є неефективним. Визначено основні види стійкості: фінансова, економічна, операційна, екологічна, со-

ціальна та стратегічна. Проаналізовано фактори, що впливають на кожен із цих типів стійкості, та визначено їх значення для забезпечення конкурентоспроможності та адаптивності підприємства. Акцент зроблено на інтеграції стратегій розвитку та стійкості в єдину управлінську систему.

In today's turbulent economic environment, examining the relationship between enterprise development and resilience is becoming increasingly important. While a high level of development typically reflects the effective functioning of a business entity, it does not necessarily guarantee its long-term resilience and success. Development can be seen as the result of strategic initiatives, while resilience represents an enterprise's ability to adapt to change, maintain stability, and counter external and internal threats.

This article examines the nature and components of resilience in food industry enterprises amid contemporary economic, political, and social challenges. The interdependence between development and resilience is emphasized, arguing that strategic development without resilience is ineffective. The study identifies key types of resilience — financial, economic, operational, environmental, social, and strategic — and analyzes the factors influencing each type. Their significance in improving the competitiveness and adaptability of enterprises is substantiated. Internal and external environmental factors can have both negative and positive impacts on the level of enterprise development. Among the internal factors, it is essential to highlight the enterprise's financial and economic condition, material and technical resources, staff qualifications, product assortment, and level of innovation activity. External factors include the availability and cost of raw materials, the competitive structure of the market, consumer demands, legislative requirements, inflation expectations, exchange rate fluctuations, and the purchasing power of the population.

Enterprise resilience is shown by its capacity to effectively endure the impacts of adverse external and internal factors-economic, political, and environmental-while keeping control and restoring stability following crises. In this context, development serves not only as an outcome but also as a means to cultivate resilience. Emphasis is placed on integrating development and resilience strategies into a unified management system.

Ключові слова: стійкість підприємства, харчова промисловість, стратегічний розвиток, ризики, фінансова стабільність, операційна адаптивність, екологічна відповідальність, соціальна відповідальність.

Key words: enterprise resilience, food industry, strategic development, risks, financial stability, operational adaptability, environmental responsibility, social responsibility.

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

В умовах сучасної економічної нестабільності та глобалізації підприємства стикаються з численними викликами, такими як політичні та економічні кризи, зміни в законодавстві, конкуренція, технологічні інновації, а також зміни в споживчих уподобаннях. Тому одними з найважливіших аспектів забезпечення конкурентоспроможності підприємства є його розвиток та стійкість.

Розвиток підприємства визначається через здатність до впровадження інновацій, розширення ринків збуту та диверсифікації джерел доходу, що сприяють його зростанню і адаптації до швидко змінюваних умов.

Досягнення високого рівня розвитку підприємства часто сприймається як ознака його успішності, проте він не обов'язково забезпечує стабільність функціонування у довгостроковій перспективі. Стійкість підприємства значною мірою залежить не стільки від досягнутого рівня розвитку, скільки від здатності суб'єкту господа-

рування адаптуватися до змінного середовища, ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, серед яких фінансові труднощі, кризові ситуації, ринкова нестабільність та інші дестабілізуючі фактори. Тобто, стійкість підприємства є критично важливим елементом, що дозволяє не лише зберігати позиції на ринку, але й активно розвиватися в умовах глобальних змін.

Отже, розвиток і стійкість є взаємопов'язаними, але не тотожними характеристиками, що зумовлює необхідність комплексного підходу до їх дослідження та управління.

Необхідно зазначити, що в умовах турбулентного економічного середовища для суб'єктів господарювання особливо важливим є досягнення збалансованої стратегії розвитку та стійкості. Дослідження взаємозв'язку між рівнем розвитку та стійкістю підприємства дозволяє виявити ключові фактори, які впливають на забезпечення їх успішного функціонування і зростання в умовах постійних змін.

Дослідження напрямків діяльності щодо забезпечення стійкості та сталого розвитку підприємств харчо-

вої промисловості в умовах сучасних викликів сприяє формуванню індивідуального набору інструментів для певного суб'єкта господарювання, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності на ринку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових публікаціях розглядаються теоретичні підходи та практичні рекомендації щодо забезпечення стійкості та зростання підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища.

В працях науковців розвиток підприємства розглядається як комплексний процес, що включає в себе кілька аспектів: інновації, розширення ринку, диверсифікацію продукції, оптимізацію внутрішніх процесів. Як зазначає Богданов П. [3], розвиток підприємства передбачає постійне вдосконалення виробничих і управлінських процесів, а також здатність адаптуватися до зовнішніх змін. Інвестиції в інновації є одним з основних факторів, які стимулюють зростання підприємств в умовах економічної нестабільності [7]. Крім того, важливу роль у розвитку підприємств відіграє стратегічне управління, яке забезпечує довгострокове зростання та стійкість у конкурентному середовищі.

Сучасні підходи до розвитку підприємств підкреслюють важливість інтеграції технологічних та інноваційних змін для досягнення стійкої конкурентоспроможності. Дослідники Бріньольфссон Е. (Erik Brynjolfsson) та Макафі Е. (Andrew McAfee) [16] наголошують на тому, що підприємства, які активно впроваджують цифрові інновації, можуть досягти значного розвитку, знижуючи витрати та підвищуючи ефективність. Вони описують вплив технологій, таких як автоматизація та штучний інтелект, на бізнес-процеси.

Тобто, стійкість підприємства можна визначити як його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища і зберігати конкурентоспроможність у кризових ситуаціях.

Для оцінки стійкості підприємства використовуються різноманітні методи, зокрема фінансові коефіцієнти, аналіз гнучкості бізнес-моделі та інші інструменти, які дозволяють оцінити здатність підприємства до адаптації та відновлення після шоків [2]. Методи оцінки стійкості допомагають виявити слабкі місця в організації та розробити стратегії для їх покращення, тим самим забезпечуючи стійкість на довгострокову перспективу.

Дослідження взаємозв'язку між категоріями розвитку та стійкості сприяють здійсненню розподілу підприємств залежно від можливостей забезпечення зростання і стабільності одночасно. За словами Черниша Д. [15], підприємства з високим рівнем розвитку, але без належної стійкості, часто стикаються з кризами, оскільки відсутність диверсифікації і слабкий ризик-менеджмент можуть призвести до значних втрат при виникненні негативних факторів. Водночас, високий рівень стійкості без належного розвитку може призвести до технологічної відсталості і втрати конкурентоспроможності. Таким чином, стратегія підприємства повинна включати інтеграцію розвитку та стійкості як взаємопов'язаних елементів, що забезпечують не тільки виживання підприємства, але й його довгострокове зростання.

Здійснений огляд літератури надає загальне розуміння ключових аспектів дослідження розвитку та стійкості підприємств, а також зазначає важливість інтеграції цих двох компонентів для забезпечення довгострокового успіху підприємства.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є визначення ключових чинників забезпечення стійкості підприємств харчової промисловості в умовах високої динаміки зовнішнього середовища, а також встановлення взаємозв'язку між стратегіями розвитку та стійкістю підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах стратегічний розвиток підприємств харчової промисловості тісно пов'язаний зі здатністю до стійкого функціонування у довгостроковій перспективі. Розвиток, зокрема технологічний, інноваційний чи ринковий, є рушієм підвищення конкурентоспроможності, однак без забезпечення внутрішньої та зовнішньої стійкості такий розвиток втрачає ефективність і може стати короткостроковим [6].

На нашу думку, розвиток підприємства слід розглядати як процес трансформацій, що забезпечує перехід суб'єкта господарювання з одного якісного стану до іншого. При цьому важливим є врахування впливу галузевої специфіки на функціонування підприємств.

Тому доцільним вважаємо розгляд категорії "розвиток підприємства харчової промисловості" як процесу якісних змін, що забезпечує трансформацію підприємства до нового рівня технологічного, виробничого чи організаційного стану, що відображається у модернізації виробництва, освоєнні нових видів продукції, покращенні показників ефективності та результативності діяльності.

Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища можуть чинити як позитивний, так і негативний вплив на рівень розвитку підприємства. Так, серед внутрішніх факторів доцільно виокремити фінансово-економічний стан підприємства, матеріально-технічне забезпечення, кваліфікацію персоналу, асортимент продукції, ступінь інноваційної діяльності тощо.

До зовнішніх факторів — доступність і вартість сировини, конкурентну структуру ринку, запити споживачів, вимоги законодавства, інфляційні очікування, коливання курсу валют, рівень купівельної спроможності населення тощо.

Стійкість підприємства проявляється в його здатності ефективно протистояти впливу зовнішніх і внутрішніх негативних факторів (економічних, політичних, екологічних), зберігати керованість та відновлювати стабільність після кризових явищ. При цьому розвиток виступає не лише результатом, а й засобом забезпечення стійкості: інвестиції у цифровізацію, диверсифікацію постачальників, модернізацію обладнання чи екологічну трансформацію одночасно посилюють стійкість підприємства до зовнішніх викликів [1].

З іншого боку, висока стійкість створює основу для сталого розвитку, забезпечуючи передбачуваність, керованість і довіру з боку партнерів, інвесторів та спо-

живачів. Таким чином, розвиток і стійкість формують динамічну взаємозалежність: стійкість підтримує розвиток, а розвиток, у свою чергу, посилює здатність підприємства протистояти викликам [4].

Сучасні підходи розглядають стійкість підприємств не лише як здатність відновлювати функціонування після криз, а й як можливість адаптуватися, розвиватися і використовувати виклики для вдосконалення.

Савчук В. [13] підкреслює, що стійкість підприємства залежить від ефективного управління ризиками, фінансової стабільності та здатності швидко реагувати на зміни.

З авторської точки зору, стійкість підприємства — це інтегральна характеристика його діяльності, що відображає здатність суб'єкта господарювання забезпечувати стабільне функціонування та розвиток в умовах змінного зовнішнього і внутрішнього середовища, зберігаючи фінансову рівновагу, платоспроможність, ефективність використання ресурсів і конкурентні позиції на ринку в коротко — та довгостроковій перспективі.

Стійкість підприємства визначається через кілька складових: фінансова стійкість, економічна стійкість, операційна стійкість та організаційна стійкість [8; 9; 10; 17]. Вивчення цих аспектів дозволяє оцінити здатність підприємства виживати в умовах змінюваного середовища.

Зокрема, Дуке С. (Duchek S.) пропонує розглядати організаційну стійкість як динамічну здатність, яка включає три основні стадії: передбачення ризиків, реагування на них та адаптацію на основі досвіду. Автор підкреслює важливість інтеграції індивідуальних та колективних здібностей для формування стійких організацій, зокрема таких, як відкритість до інновацій та постійне навчання [17].

Доповнюючи цей підхід, дослідники Трентон А. Вільямс (Trenton A. Williams), Даніель А. Грубер (Daniel A. Gruber), Кетлін М. Саткліфф (Kathleen M. Sutcliffe), Дін А. Шеперд (Dean A. Shepherd), Ерік Янфей Чжао (Eric Yanfei Zhao) [18] здійснили об'єднання двох дослідницьких традицій — кризового менеджменту та теорії стійкості. Вони доводять, що ефективна організація повинна не лише реагувати на кризи, а й будувати довгострокові стратегії розвитку на основі пережитого досвіду. Управління кризами забезпечує оперативну мобілізацію ресурсів, тоді як стійкість формує здатність до стратегічної адаптації та трансформації бізнес-моделей.

Операційна стійкість підприємства — це здатність забезпечувати безперервність основних бізнес-процесів та зберігати функціональність у разі виникнення зовнішніх або внутрішніх потрясінь, таких як кризи, перебої в постачанні, технологічні збої чи інші форс-мажорні обставини [8]. Операційна стійкість є невід'ємною складовою загальної стійкості підприємства та відіграє вирішальну роль у його здатності до стратегічного розвитку в умовах невизначеності. Операційна стійкість підприємства охоплює кілька ключових аспектів: підготовленість до ризиків, що передбачає наявність резервних планів, страхування та стратегічних запасів; гнучкість операційних процесів, що дозволяє швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища; здатність до відновлення, що забезпечує швидке повер-

нення до нормальної роботи після збоїв чи кризових ситуацій; збалансованість ресурсів, що включає ефективне управління матеріальними, кадровими та енергетичними ресурсами. Для забезпечення операційної стійкості підприємствам необхідно впроваджувати ефективні системи управління ризиками, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та розробляти стратегії, спрямовані на мінімізацію потенційних загроз.

Економічна стійкість підприємства — це збалансований та стабільний стан його економічних ресурсів, який забезпечує постійну прибутковість і створює сприятливі умови для довгострокового економічного зростання та розширеного відтворення, з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх чинників у межах системи операційного менеджменту [9].

Фінансова стабільність є ключовим аспектом стійкості суб'єкту господарювання, оскільки вона визначає здатність підприємства підтримувати стабільну фінансову ситуацію навіть в умовах економічної невизначеності, різноманітних криз та динамічного ринку. Фінансова стійкість забезпечує можливість організації не лише пережити економічні труднощі, а й розвиватися в умовах змін, зберігаючи конкурентоспроможність та здатність генерувати прибуток у довгостроковій перспективі.

Основні компонентами, що забезпечують фінансову стійкість підприємства [5; 14]: ліквідність, оптимальна структура капіталу, прибутковість та рентабельність, ефективний ризик-менеджмент, гнучкість у фінансових рішеннях.

Отже, фінансова стійкість підприємства — це здатність ефективно управляти своїми фінансами, підтримуючи стабільність і платоспроможність навіть у складних або нестабільних економічних умовах. Вона дає змогу підприємствам своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, що підтримує довіру інвесторів та кредиторів (забезпечення платоспроможності); дозволяє стабільно здійснювати підприємницьку діяльність, забезпечує здатність залучати зовнішнє фінансування для розвитку та інновацій (інвестиційна активність); дозволяє організаціям швидко адаптуватися до змін ринку та забезпечує збереження ефективності під час економічних чи ринкових потрясінь (стратегічна гнучкість), забезпечує здатність стійкого зростання через ефективне управління ресурсами та використання наявних потенційних можливостей, наприклад розширення частки ринку шляхом експортної діяльності (довгостроковий розвиток).

Залежно від спрямованості інноваційно-інвестиційних проєктів та окресленої стратегії сталого розвитку підприємства, на авторську думку, актуальним є забезпечення й інших видів стійкості підприємств.

Так, екологічна стійкість підприємства вказує на здатність бізнесу діяти таким чином, щоб мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище, зберігаючи екологічну рівновагу і відповідаючи вимогам природоохоронного законодавства.

Екологічна стійкість підприємства формується під впливом низки важливих факторів, серед яких ключове значення має підвищення енергоефективності та впровадження поновлювальних джерел енергії, що дозволяє зменшити залежність від традиційних енергоре-

Таблиця 1. Взаємозв'язок розвитку та стійкості підприємства

Показники		Рівень стійкості	
		Низька стійкість (крихкість бізнесу) Фінансова вразливість – нестача резервного капіталу, залежність від зовнішнього фінансування. Низька адаптивність – повільна або неефективна реакція на зміни ринкової кон'юнктури. Висока ризикованість – відсутність антикризового плану, слабкий ризик-менеджмент. Нестабільність доходів – сильна залежність від окремих клієнтів, постачальників або ринків. Проблеми в управлінні – слабка внутрішня координація, неефективні рішення в умовах стресу.	Висока стійкість (здатність вижити та розвиватися в умовах невизначеності та кризи). Фінансова стабільність – наявність фінансових резервів, позитивні показники ліквідності та рентабельності. Висока адаптивність – швидка зміна бізнес-моделі під зовнішні зміни (нові продукти, ринки). Сильний ризик-менеджмент – розроблені сценарії кризового реагування, страхування ризиків. Диверсифікація – різноманітність джерел доходу, партнерів, продуктів, ринків, що зменшує залежність. Ефективне управління – чітка організаційна структура, швидка координація дій у складних умовах.
Рівень розвитку	Низький розвиток Застарілі технології та продукти. Відсутність адаптації до змін. Неефективний менеджмент. Консервативна стратегія. Низька продуктивність праці, недостатня кваліфікація працівників. Вузкий ринок збуту. Збереження позицій, але без зростання. Ризик втрати конкурентоспроможності. Невідповідність екологічним та соціальним стандартам.	Низький розвиток + низька стійкість — зона найвищого ризику (підприємство у кризі).	Низький розвиток + висока стійкість — безпечне положення, але відсутність перспектив.
	Високий розвиток Авангардне зростання. Висока інноваційність та інвестиційна активність. Ефективний менеджмент. Розвинена логістика та виробництво. Оптимальний стан виробництва. Стабільне зростання з урахуванням ризиків. Кваліфікований персонал. Баланс інновацій, фінансів і ризик-менеджменту. Соціальна та екологічна відповідальність. Цифровізація.	Високий розвиток + низька стійкість — зростання можливе, але дуже небезпечне.	Високий розвиток + висока стійкість — стратегічно правильна позиція для довгострокового успіху.

Джерело: авторська розробка.

сурсів та знизити рівень шкідливих викидів. Важливу роль відіграє також ефективне управління відходами, зокрема зменшення їх обсягів, впровадження систем сортування, переробки та повторного використання матеріалів, що сприяє збереженню природних ресурсів. Зниження викидів забруднюючих речовин в атмосферу та водні об'єкти є ще одним критичним напрямом забезпечення екологічної безпеки. Крім того, дотримання міжнародних екологічних стандартів, таких як ISO 14001, підтверджує екологічну відповідальність підприємства та сприяє його довгостроковій сталості в умовах зростання екологічних вимог суспільства та держави.

Соціальна стійкість підприємства визначається його здатністю сприяти розвитку місцевих громад, підтримувати соціальну відповідальність, забезпечувати достойні умови праці та захищати права своїх працівників. Це також включає в себе активну участь у соціальних та культурних ініціативах.

Соціальна стійкість підприємства залежить від низки чинників, серед яких провідну роль відіграють умови праці, що включають створення безпечного робочого середовища, справедливую оплату праці та заходи

щодо покращення добробуту працівників. Важливим елементом є корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), яка передбачає участь підприємства у розвитку місцевих громад, підтримку благодійних проєктів та соціальних ініціатив. Значний вплив має також дотримання принципів етичного ведення бізнесу, зокрема забезпечення прав людини, рівності та інклюзивності у трудових відносинах. Окрім цього, соціальну стійкість посилює активне залучення працівників до процесів ухвалення рішень та їх участь у стратегічному розвитку підприємства.

Стратегічна стійкість підприємства є його здатністю зберігати свою конкурентоспроможність та адаптуватися до змін у довгостроковій перспективі, попри зовнішні або внутрішні виклики. Це включає в себе розробку та реалізацію ефективних стратегій розвитку, управління ризиками та підтримку інноваційного потенціалу.

Стратегічна стійкість підприємства забезпечується низкою ключових факторів, серед яких важливе місце займають інновації, що передбачають розробку нових продуктів або технологій для збереження та посилення

конкурентних переваг. Важливою умовою є гнучкість стратегії, яка дозволяє адаптуватися до змін ринкового середовища та своєчасно реагувати на виклики. Ефективне управління ризиками, зокрема їх своєчасна ідентифікація та мінімізація фінансових, виробничих і ринкових загроз, також є необхідною складовою стратегічної стійкості. Крім того, диверсифікація продукції та ринків збуту сприяє зниженню залежності від окремих напрямів діяльності й підвищує здатність підприємства витримувати зовнішні шоки.

Таким чином, можна стверджувати, що стійкість організацій є інтегрованою та багаторівневою характеристикою, яка потребує як поточних, так і стратегічних управлінських зусиль.

Необхідно зазначити, що стійкість підприємства є критично важливою для його довгострокового існування. Фінансова стійкість дозволяє підприємству витримати економічні коливання і забезпечити надійне фінансування, екологічна стійкість відповідає за ефективне використання ресурсів і мінімізацію шкоди навколишньому середовищу, соціальна стійкість дозволяє забезпечити добробут працівників і позитивний імідж підприємства, а стратегічна стійкість дає можливість адаптуватися до майбутніх змін та зберігати конкурентоспроможність.

Для забезпечення довгострокової стійкості підприємства важливо інтегрувати всі ці аспекти в комплексну стратегію розвитку, яка включатиме оцінку ризиків, адаптацію до змінюваних умов ринку та постійну інноваційну діяльність.

Стратегії розвитку та стійкості повинні бути тісно інтегровані для того, щоб підприємства змогли зберігати свою конкурентоспроможність, адаптуватися до змінюваних умов та забезпечувати довгостроковий успіх. Інтеграція стратегій розвитку та стійкості дозволяє підприємствам не лише ефективно функціонувати в умовах нестабільності, але й стійко рухатись до своїх стратегічних цілей.

У таблиці 1 представлено взаємозв'язок між рівнем розвитку та стійкістю підприємства. Виділено чотири основні стани, що демонструють різні комбінації цих характеристик. Оптимальним є поєднання високого рівня розвитку та високої стійкості, яке забезпечує підприємству стабільне зростання та високу адаптивність до змін середовища. Водночас низькі значення розвитку або стійкості формують зони підвищеного ризику для його подальшої діяльності.

Взаємозв'язок між рівнем розвитку та стійкістю підприємства є ключовим для забезпечення його конкурентоспроможності та довгострокової життєздатності. Зазвичай, підприємства перебувають на різних етапах розвитку, що впливає на їх здатність адаптуватися до змін і виживати в умовах нестабільності. Залежно від того, на якому рівні розвитку і стійкості перебуває підприємство, можуть виникати різні можливості та ризики:

1. Поєднання низького рівня розвитку і низької стійкості. Підприємства на цьому етапі характеризуються недостатнім розвитком, відсутністю інновацій і слабким стратегічним управлінням. Вони мають низький рівень адаптивності і не здатні ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Такий стан підприєм-

ства зазвичай призводить до високих ризиків банкрутства, оскільки підприємство не має запасу міцності, щоб подолати зовнішні шоки. Серед основних шляхів розвитку варто зазначити: реструктуризація та оптимізація витрат (відновлення фінансової стійкості через оптимізацію витрат, зниження боргового навантаження, залучення зовнішніх інвестицій); активне залучення інвестицій та розширення бізнесу (інвестування в інновації, використання новітніх технологій, розробка нових продуктів для підвищення конкурентоспроможності, виведення підприємства на нові ринки); покращення управління ризиками (впровадження комплексної системи ризик-менеджменту, створення стратегії антикризового управління).

2. Поєднання високого рівня розвитку і низької стійкості. Підприємства на такому етапі активно розвиваються, розширюють асортимент продукції, інвестують у нові технології. Однак, через недостатній ризик-менеджмент, відсутність стратегічних резервів і диверсифікації, вони можуть бути уразливими до ринкових коливань та зовнішніх шоків. Такі підприємства можуть швидко зростати, але також стикаються з високим рівнем невизначеності, що загрожує їх стабільності. Шляхи розвитку: підвищення фінансової стійкості (залучення довгострокового фінансування, зменшення залежності від короткострокових зобов'язань); диверсифікація (розширення бізнесу на нові ринки, створення нових продуктів, зменшення залежності від одного каналу доходу); зміцнення управлінських функцій (розвиток системи управління ризиками, планування антикризових заходів, підвищення ефективності внутрішнього контролю).

3. Поєднання низького рівня розвитку і високої стійкості. Підприємства з такою комбінацією мають високу фінансову стабільність і здатні витримувати економічні потрясіння, однак рівень розвитку не дозволяє досягти високої конкурентоспроможності на ринку. Вони можуть бути успішними в умовах стабільного середовища, але мають обмежені можливості для швидкого реагування на зміни. Це може призвести до втрати конкурентних переваг на ринку через інертність та відсутність інновацій. Перспективними напрямками розвитку є: розвиток інновацій (вкладення в дослідження та розробки, запуск нових продуктів і послуг для диверсифікації джерел доходу); розширення ринків збуту та пошук нових можливостей для бізнесу (географічна та продуктова диверсифікація для зменшення залежності від однієї сфери діяльності); оптимізація організаційної структури (покращення процесів управління та адаптація до змінюваних умов).

4. Поєднання високого рівня розвитку і високої стійкості. Це ідеальна ситуація для підприємства, коли воно активно розвивається, інвестує в інновації та технології, має стабільну фінансову основу і здатне ефективно адаптуватися до змін. Такий стан дозволяє підприємству не тільки підтримувати конкурентоспроможність, але й швидко реагувати на нові можливості та загрози. Підприємства з високим рівнем розвитку і високою стійкістю зазвичай здатні витримувати економічні кризи і швидко відновлюватися після несприятливих ситуацій. Шляхи подальшого розвитку та зростання: утримання лідерства на ринку (підтримка висо-

кого рівня інновацій, інвестування в НДДКР, постійне оновлення портфеля продуктів); активне розширення на нові ринки (географічне та продуктове розширення, адаптація до нових економічних умов); постійне вдосконалення управління (розвиток стратегічного управління, оптимізація бізнес-процесів для збереження конкурентоспроможності, удосконалення ризик-менеджменту, ризикорієнтовне управління підприємством).

Поєднання рівня розвитку та стійкості підприємства визначає його здатність адаптуватися до змін, зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати стабільність в умовах невизначеності. Підприємства з високим рівнем розвитку і високою стійкістю здатні забезпечити довгострокову стабільність та сталий розвиток. Тому важливо поєднувати стратегії, що забезпечують як стійкість, так і активне інвестування в розвиток, інновації та диверсифікацію.

В умовах змінного економічного середовища та зростаючої конкуренції підприємства харчової промисловості в Україні активно впроваджують стратегічні заходи, спрямовані на забезпечення стійкості та розвитку. Підприємства харчової промисловості, які інтегрують підходи до забезпечення стійкості в процес стратегічного розвитку (наприклад, ESG-орієнтовані моделі, цифрова трансформація, сталий ланцюг постачання), імплементують концепції сталого розвитку в свою діяльність (інноваційність, ресурсозбереження, ощадливі технології тощо) демонструють вищу конкурентоспроможність та адаптивність до змінного середовища.

Так, на прикладі компанії "Оболонь", яка є одним із лідерів українського ринку напоїв та пива, можна побачити, як стратегічне розширення асортименту та інновації сприяють розвитку підприємства, а також як вони поєднуються з екологічними ініціативами.

Компанія "Оболонь" активно працює над розширенням свого асортименту, впроваджуючи нові продукти та технології. Зокрема, в останні роки вона розширила лінійку безалкогольних напоїв, у тому числі соків, води та спортивних напоїв. У відповідь на зростаючий попит на здорові продукти, компанія також розробила серії органічних та функціональних напоїв, що містять корисні для здоров'я інгредієнти, такі як натуральні соки, вітаміни та мінерали. Це дозволяє не тільки задовольняти потреби різних категорій споживачів, але й зберігати конкурентні переваги у швидко змінюваному ринковому середовищі [12].

Одночасно з розширенням асортименту компанія активно реалізує екологічні ініціативи, які мають на меті зниження негативного впливу на навколишнє середовище. Наприклад, "Оболонь" впровадила програми по зменшенню використання пластикової упаковки, замінюючи її на більш екологічні матеріали, зокрема на скляні пляшки та перероблені пластикові контейнери. Компанія також активно працює над зниженням споживання води та енергоресурсів на виробництві, оптимізуючи технологічні процеси та впроваджуючи енергоефективні рішення. Крім того, "Оболонь" бере участь у численних програмах з відновлення та переробки пакувальних матеріалів, а також розвиває власні системи збору та переробки відходів. Це дозволяє не тільки знижувати екологічний слід компанії, але й відповідати на вимоги сучасного ринку, де все більше цінується відповідальність за сталий розвиток.

Таким чином, компанія "Оболонь" успішно поєднує стратегічне розширення асортименту та інновації з екологічними ініціативами, що сприяє не тільки її економічному зростанню, але й підвищує її імідж як соціально відповідального підприємства.

МХП є одним із найбільших агропромислових холдингів України, який активно впроваджує стратегію диверсифікації для забезпечення сталого розвитку. Відповідно до цієї стратегії, компанія не тільки зосереджує увагу на основному напрямку своєї діяльності — виробництві м'ясних продуктів, а й розвиває інші сектори, що дозволяє знижувати ризики, пов'язані з залежністю від однієї продукції або ринку [11].

Одним із основних напрямів диверсифікації для МХП стало розширення виробництва не тільки м'ясних, а й зернових продуктів, що дозволило знизити залежність від кон'юнктури ринку м'ясної продукції та створити додаткові джерела доходу. Компанія активно займається вирощуванням зернових культур, зокрема пшениці та кукурудзи, що дозволяє забезпечити стабільність постачання сировини для власних потужностей та створює можливість для подальшого розширення асортименту продукції.

Також компанія МХП активно розвиває напрямок переробки сільськогосподарської продукції, виготовляючи широкий спектр продуктів для кінцевого споживача, таких як готові страви, охолоджене або заморожене м'ясо й напівфабрикати, інші харчові продукти. Як кулінарна компанія МХП розвиває понад 15 продуктових брендів. Наприклад, охолоджене м'ясо курятини пропонують бренди "Наша Ряба", "Супер Філео", Skott Smeat (фермерська яловичина); підготовлена до приготування — продукція ТМ "Апетитна", напівготові страви та готові заморожені, які необхідно лише розігріти продаються під брендом "Легко!", м'ясо-ковбасні вироби реалізуються під ТМ "Бащинський", снеки — РябChick та "ХО перекусити?". Крім того, у 2023 році МХП створила власну торгову марку "Секрети Шефа" як комплексне рішення для тих українців, які люблять готувати. Це понад 40 найменувань в різних категоріях (маринади, соуси, консервація, приправи, заморожена готова їжа, готові страви та ін.), доступних у магазинах торгових мереж компанії [11].

Така продуктова диверсифікація дозволяє не лише зменшити ризики, пов'язані з коливаннями цін та попиту на окремі товари, а й стабільно утримувати позиції на ринку, зберігаючи гнучкість і адаптуючись до змін зовнішнього середовища.

Географічна диверсифікація компанії є важливим елементом її стратегії сталого розвитку та дозволяє знизити залежність від одного ринку, а також забезпечити стабільність доходів і мінімізувати ризики, пов'язані з коливаннями попиту на продукти в окремих регіонах.

Географічна експансія МХП почалася ще в 2000-х роках, коли компанія почала активно розширювати свою присутність не лише в Україні, а й за її межами. Зокрема, компанія здійснила значні інвестиції у розвиток виробничих потужностей та аграрних проектів у країнах Європейського Союзу, таких як Румунія, Нідерланди та Словаччина. У 2025 році МХП оголосила про успішне завершення періоду приєднання в межах Договору купівлі-продажу акцій (SPA) з акціоне-

рами Grupo UVESA, одним з лідерів на ринку іспанської харчової промисловості у сфері виробництва м'яса птиці та кормів. Це дозволило не тільки забезпечити доступ до нових ринків, але й скористатися перевагами європейського досвіду в сфері агробізнесу та переробки [11].

Окрім того, МХП активно займається розвитком експорту своєї продукції в різні країни, включаючи Середній Схід (наприклад, в Ліван і Об'єднані Арабські Емірати), а також в Південно-Східну Азію (особливо в Китай). Компанія експортує більше 50% продукції у понад 80 країн світу. Це дозволяє компанії виходити на нові, перспективні ринки та знижувати залежність від внутрішнього попиту, що є особливо важливим у випадку економічних коливань або змін у політичному середовищі України.

Географічна диверсифікація також дає змогу МХП забезпечити постійне зростання на ринках з різними потребами та вимогами, адаптуючи свою продукцію до специфіки споживчих уподобань в різних регіонах. Компанія розширює асортимент м'ясної продукції та розвиває нові лінії готових страв, враховуючи особливості харчових традицій в різних країнах.

Таким чином, географічна диверсифікація є важливим стратегічним кроком, що дозволяє компанії зміцнювати свої позиції на міжнародних ринках, знижувати ризики і забезпечувати сталий розвиток навіть у періоди економічної або політичної нестабільності на окремих ринках.

Одночасно з диверсифікацією МХП активно впроваджує стратегії сталого розвитку, орієнтуючись на екологічну, соціальну та економічну складові. У сфері екологічного управління компанія активно працює над зменшенням свого екологічного сліду, впроваджуючи сучасні технології для збереження водних ресурсів, зниження викидів вуглекислого газу та управління відходами. Наприклад, на підприємствах МНР здійснюється переробка органічних відходів на біогаз, що дозволяє знижувати енергетичну залежність і робити процес виробництва більш екологічним [11].

У соціальному аспекті компанія активно розвиває програми підтримки місцевих громад, забезпечує створення нових робочих місць та підтримує соціальні ініціативи в регіонах, де вона веде свою діяльність. Вона також активно працює з постачальниками, стимулюючи їх до впровадження етичних стандартів праці та дотримання соціальних норм.

Таким чином, через диверсифікацію діяльності та інтеграцію принципів сталого розвитку, компанія МХП не лише знижує фінансові та операційні ризики, а й активно сприяє розвитку сталого економічного, соціального та екологічного середовища в Україні.

Аналіз стратегічних заходів підприємств харчової промисловості України свідчить про те, що інновації, диверсифікація продукції, сталий розвиток, вихід на нові ринки та покращення якості є ключовими напрямками для забезпечення довгострокового розвитку. Ці стратегії дозволяють підприємствам не лише залишатися конкурентоспроможними в умовах економічної нестабільності, а й адаптуватися до нових вимог ринку, покращуючи свої позиції на національному та міжнародному рівнях.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження поглиблено теоретико-методологічні засади стратегічного розвитку підприємств харчової промисловості в контексті забезпечення їх стійкості, а також обґрунтовано прикладні аспекти реалізації даного підходу в сучасних умовах.

Сформовано інтегральне визначення стійкості підприємства, яке охоплює фінансову, операційну, екологічну, соціальну та управлінську складові. Це дозволяє комплексно оцінити готовність підприємства до функціонування в умовах нестабільності та формувати відповідні стратегічні пріоритети.

Визначено взаємозв'язок між стратегічним розвитком та стійкістю підприємств. Підтверджено, що стратегічне управління, зорієнтоване на довгострокову конкурентоспроможність, не може бути ефективним без належного рівня стійкості до внутрішніх та зовнішніх викликів. Стійкість, у свою чергу, виступає фундаментом стратегічного розвитку, забезпечуючи гнучкість, адаптивність та здатність до інновацій. Умовою досягнення оптимального стану є поєднання високої стійкості та високого рівня розвитку, що забезпечує здатність підприємства не лише виживати в кризових умовах, але й зростати.

На прикладі вітчизняних підприємств харчової промисловості проведено емпіричне дослідження, що дозволило виявити типові проблеми у забезпеченні стійкості та визначити кращі практики. Встановлено, що для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості мають інтегрувати всі типи стійкості у свою стратегічну політику та практики управління. Показано, що найбільш ефективними є стратегії, які поєднують інноваційний розвиток, диверсифікацію ринків, енергоефективність та стейкхолдерське управління.

Визначено перспективи подальших досліджень, які доцільно зосередити на поглибленні моделювання сценаріїв розвитку підприємств за різних рівнів стійкості, а також на вивченні впливу зовнішньоекономічних факторів на адаптивні можливості підприємств харчової промисловості.

Література:

1. Андрейченко А., Завертаний Д. Науково-економічні основи формування адаптивності підприємств харчової промисловості України. Галицький економічний вісник. 2021. № 68. С. 7—15. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.007
2. Багрий В. І. Управління фінансовою стійкістю підприємства: монографія. Київ: Наукова думка, 2019. 180 с.
3. Богданов П. В. Стратегії розвитку підприємств на сучасному етапі: монографія. Київ: КНУТД, 2021. 220 с.
4. Губіна В. В. Механізми підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості: монографія. Харків: Панов, 2015. 204 с.
5. Довбня С.Б., Разганяєва Т.М. Методичні основи оцінки фінансової стійкості підприємства з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища. Науково-виробничий журнал "Бізнес-навігатор", 2020. № 3 (59).

С. 89—94. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.59-14>

6. Євстахевич В. Л., Комар В. М., Гармаш Р. В., Ожибко В. Б., Воїнський Н. В., Давидович М. І. Ключові ризики функціонування підприємств харчової промисловості в умовах війни. Академічні візії. 2024. № 27. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13481699>

7. Захарова О. Г. Інноваційний розвиток підприємств в умовах глобалізації: монографія. Дніпро: ДНУ, 2023. 180 с.

8. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. Індикатори моніторингу операційної стійкості підприємства. Економіка: реалії часу. 2014. № 2. С. 83—88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2014_2_16.

9. Левицький В. Дослідження основних елементів формування стратегічного забезпечення економічної стійкості в системі операційного менеджменту підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-36>

10. Мельник С. П. Стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 210 с.

11. МХП. Офіційний сайт. URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>

12. Оболонь. Офіційний сайт. URL: <https://obolon.ua/ua>

13. Савчук В. Стратегування в умовах невизначеності. Київ: Лабораторія, 2024. 306 с.

14. Сак Т.В., Шепелюк Н.П. Діагностика фінансової стійкості підприємства: методологія та практика застосування. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2023. № 4 (26). С. 37—44. DOI: 10.15276/EJ.04.2023.5.

15. Черниш Д. М. Аналіз економічної стійкості підприємств: навчальний посібник. Одеса: ОНУ, 2022. 160 с.

16. Brynjolfsson, E., McAfee, A. Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future. New York: Norton & Company, 2017. 416 p.

17. Ducheck S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. Business Research. 2020. Vol. 13, № 1. P. 215—246. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-019-0085-7>

18. Williams T. A., Gruber D. A., Sutcliffe K. M., Shepherd D. A., Zhao E. Y. Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. Academy of Management Annals. 2017. Vol. 11, № 2. P. 733—769. DOI: 10.5465/annals.2015.0134

References:

1. Andrejchenko, A. and Zavertanyj, D. (2021), "Scientific and economic basis of adaptability formation of the food industry enterprises in Ukraine", Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk, vol. 68, pp. 7—15. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.007

2. Bahrij, V. I. (2019), Upravlinnia finansovoiu stijkistiu pidpriemstva [Managing the financial stability of an enterprise], Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.

3. Bohdanov, P. V. (2021), Stratehii rozvytku pidpriemstv na suchasnomu etapi [Strategies for the development of enterprises at the present stage], KNUTD, Kyiv, Ukraine.

4. Hubina, V. V. (2015), Mekhanizmy pidvyschennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv kharchovoi promyslovosti [Mechanisms for increasing the competitiveness of food industry enterprises], Panov, Kharkiv, Ukraine.

5. Dovbnia, S.B. and Razghaniaieva, T.M. (2020), "Methodical bases of an estimation of financial stability of the enterprise taking into account influence of factors of external environment", Naukovo-vyrobnychyj zhurnal "Biznes-navihator", vol. 3 (59), pp. 89—94. <https://doi.org/10.32847/business-navigator.59-14>

6. Yevstakhevych, V. L., Komar, V. M., Harmash, R. V., Ozhybko, V. B., Voins'kyj, N. V. and Davydovych, M. I. (2024), "Key risks of food industry enterprises functioning in wartime", Akademichni vizii, vol. 27. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13481699>

7. Zakharova, O. H. (2023), Innovatsijnyj rozvytok pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii [Innovative development of enterprises in globalization conditions], DNU, Dnipro, Ukraine.

8. Kuznetsova, I.O., Balabash O.S. (2014), "Indicators of monitoring the operational stability of the enterprise", Ekonomika: realii chasu, vol. 2, pp. 83—88, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2014_2_16 (Accessed 05 May 2025).

9. Levyts'kyj, V. (2023), "Research of the main elements formation strategic ensure of the economic sustainability in the system operational management of the enterprise", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-36>

10. Mel'nyk, S. P. (2020), Stratehii rozvytku pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti [Enterprise development strategies in conditions of uncertainty], Vydavnytstvo L'vivs'koi politekhniki, L'viv, Ukraine.

11. MHP (2025), available at: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine> (Accessed 05 May 2025).

12. Corporation Obolon (2025), available at: <https://obolon.ua/ua> (Accessed 05 May 2025).

13. Savchuk, V. (2024), Stratehuvannia v umovakh nevyznachenosti [Strategizing under uncertainty], Laboratoriia, Kyiv, Ukraine.

14. Sak, T.V. and Shepeliuk, N.P. (2023), "Diagnostics of financial stability of an enterprise: methodology and application practice", Ekonomichnyj zhurnal Odes'koho politekhnichnoho universytetu, vol. 4 (26), pp. 37—44. DOI: 10.15276/EJ.04.2023.5.

15. Chernysh, D. M. (2022), Analiz ekonomichnoi stijkosti pidpriemstv [Analysis of economic stability of enterprises], ONU, Odesa, Ukraine.

16. Brynjolfsson, E. and McAfee, A. (2017), Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future, Norton & Company, New York, USA.

17. Ducheck, S. (2020), "Organizational resilience: a capability-based conceptualization", Business Research, Vol. 13, no. 1, pp. 215—246, available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-019-0085-7> (Accessed 05 May 2025).

18. Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A. and Zhao, E. Y. (2017), "Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams", Academy of Management Annals, Vol. 11, no. 2, pp. 733—769. DOI: 10.5465/annals.2015.0134

Стаття надійшла до редакції 13.05.2025 р.

І. А. Білоткач,
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародного маркетингу,
Університет імені Альфреда Нобеля
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8535-9252>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.95

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ОРГАНІЧНОГО АГРОБІЗНЕСУ ЯК ЧИННИК ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

I. Bilotkach,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International Marketing, Alfred Nobel University

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF ORGANIC AGRIBUSINESS
AS A FACTOR OF ITS COMPETITIVENESS UNDER MARTIAL LAW

У статті досліджено елементи корпоративної соціальної відповідальності як чинника конкурентоспроможності учасників ринку органічної сільськогосподарської продукції України в умовах воєнного стану.

Теоретико-методологічною основою проведеного дослідження є діалектичний та аналітичний підхід до вивчення існуючих тенденцій виробництва та розподілу органічної агропромислової продукції України та особливостей розвитку і регулювання чинників корпоративної соціальної відповідальності при формуванні їхньої конкурентоспроможності в умовах воєнного стану.

Стверджується, що у теперішніх умовах економічного розвитку агропромислових підприємств України суттєвим фактором конкурентоспроможності виступає фактор корпоративної соціальної відповідальності підприємств, який стає важливим елементом стратегії розвитку бізнесу, зокрема в аграрному секторі. Органічний агробізнес, що базується на принципах сталого розвитку, екологічної безпеки та соціальної справедливості, має унікальні можливості для інтеграції соціальної відповідальності у свою діяльність та досягнення оптимальних конкурентних переваг.

Наголошується, що підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства є неминучим питанням, яке постає для компаній при розвитку органічного агропромислового бізнесу як в межах національного ринку так і в умовах виходу на міжнародну економічну арену. У процесі глобалізації стандартні критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства потребують додаткового інструменту, у якому містяться як економічні, а й соціальні аспекти. Одним із таких інструментів є корпоративна соціальна відповідальність.

У статті розглядається питання щодо узагальненні складових комерційної діяльності в сфері органічного агропромислового виробництва України та визначенні як корпоративна соціальна відповідальність впливає на конкурентоспроможність підприємств органічного агробізнесу в Україні, а також аналізу основних чинників, що сприяють цьому процесу.

Розглянуто процес створення конкурентоспроможного соціально-орієнтованого економічного середовища як ключового фактора для генерування робочих місць і забезпечення доходів агропромислових виробників в Україні.

Запропоновано для підвищення ефективності органічного агропромислового бізнесу, в сучасних умовах воєнного стану, організація з боку державних адміністрацій регулярних навчальних заходів для фермерів та працівників агробізнесу, що може підвищити обізнаність про переваги застосування елементів корпоративної соціальної відповідальності в екологічних практиках. Також доцільним є налагодження колабораційних зв'язків між агрокомпаніями, неурядовими організаціями та державними структурами в межах реалізації спільних проектів у сфері соціальної відповідальності.

Отримані результати дослідження поглиблюють теоретичні та прикладні аспекти інституціонального розвитку і забезпечують можливість активізації маркетингового процесу органічного агровиробництва в Україні за рахунок використання соціально-економічних чинників в формуванні конкурентоспроможності підприємств.

The article examines the elements of corporate social responsibility as a factor in the competitiveness of participants in the Ukrainian organic agricultural market under martial law.

The theoretical and methodological basis of the research is a dialectical and analytical approach to studying existing trends in the production and distribution of organic agricultural products in Ukraine and the features of the development and regulation of corporate social responsibility factors in the formation of their competitiveness under martial law.

It is argued that in the current conditions of economic development of agro-industrial enterprises in Ukraine, the factor of corporate social responsibility of enterprises is a significant factor of competitiveness, which is becoming an important element of the business development strategy, in particular in the agricultural sector. Organic agribusiness, based on the principles of sustainable development, environmental safety and social justice, has unique opportunities for integrating social responsibility into its activities and achieving optimal competitive advantages.

It is emphasized that increasing the level of competitiveness of the enterprise is an inevitable issue that arises for companies in the development of organic agro-industrial business both within the national market and in the context of entering the international economic arena. In the process of globalization, standard criteria for assessing the competitiveness of the enterprise require an additional tool that includes both economic and social aspects. One of such tools is corporate social responsibility.

The article considers the issue of generalizing the components of commercial activity in the field of organic agribusiness in Ukraine and determining how corporate social responsibility affects the competitiveness of organic agribusiness enterprises in Ukraine, as well as analyzing the main factors contributing to this process.

The process of creating a competitive socially-oriented economic environment as a key factor for generating jobs and ensuring the income of agribusiness producers in Ukraine is considered.

It is proposed to increase the efficiency of organic agro-industrial business, in the current conditions of martial law, the organization by state administrations of regular training events for farmers and agribusiness workers, which can raise awareness of the benefits of applying elements of corporate social responsibility in environmental practices. It is also advisable to establish collaborative relations between agricultural companies, non-governmental organizations and state structures within the framework of the implementation of joint projects in the field of social responsibility.

The obtained research results deepen the theoretical and applied aspects of institutional development and provide the opportunity to activate the marketing process of organic agricultural production in Ukraine by using socio-economic factors in shaping the competitiveness of enterprises.

Ключові слова: Органічне агровиробництво, корпоративна соціальна відповідальність, аграрні підприємства, ефективність, конкурентоспроможність, механізм, управління.

Key words: Organic agricultural production, corporate social responsibility, agricultural enterprises, efficiency, competitiveness, mechanism, management.

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

Сучасний етап розвитку суспільства в Україні відзначається суттєвими змінами в усіх сферах со-

ціального та економічного життя. Тривалий економічний спад після початку широкомасштабних військових дій призвів до зменшення соціальної активності підприємств, а нинішні кризові явища негативно впливають на виконання соціальних функцій державою.

Створення конкурентоспроможного соціально-орієнтованого економічного середовища є ключовим для генерування робочих місць і забезпечення доходів виробників в Україні. Виробництво якісної та корисної продукції сприяє зростанню попиту на товари агропромислового комплексу. Одним із шляхів забезпечення споживачів якісними сільськогосподарськими продуктами є виробництво та просування органічної сільськогосподарської продукції. Існують явні ознаки того, що органічне виробництво справляє значний вплив на економічний розвиток як міських, так і сільських громад. Однак потенціал органічного агробізнесу в Україні ще не вичерпано повною мірою.

У визначених умовах економічного розвитку суттєвим фактором конкурентоспроможності виступає фактор корпоративної соціальної відповідальності підприємств, який стає важливим елементом стратегії розвитку бізнесу, зокрема в аграрному секторі. Органічний агробізнес, що базується на принципах сталого розвитку, екологічної безпеки та соціальної справедливості, має унікальні можливості для інтеграції соціальної відповідальності у свою діяльність та досягнення оптимальних конкурентних переваг.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців на високому рівні розглядалися як теоретичні так і прикладні категорії розвитку корпоративної соціальної відповідальності бізнесу та питання її впливу на формування конкурентоспроможності.

Теоретичним і прикладним аспектам впровадження та розвитку ринку органічної продукції присвячені наукові праці таких науковців: Р.М. Безус, Л.Г. Мельник, Л.С. Гринів, В.В. Підліснюк, В.І. Артиш, М.І. Кобець, В.В. Писаренко, В.Ф. Сайко, Б.В. Буркинський, Є.В. Милованов, Т.О. Зайчук, Т.Г. Дудар та інші науковці.

Теоретичні аспекти конкуренції та конкурентоспроможності досліджено у таких закордонних науковців як А. Сміт, Д. Рікардо, Й. Шумпетер, М. Портер, Д. Сакс, П. Хейне. Значний вклад у визначення засад конкурентоспроможності зробили українські науковці О. Амоша, О. Гавриш, Д. Лук'яненко, Л. Пронкіна, Н. Тарнавська та багато інших.

Проблеми соціальної відповідальності підприємств та бізнесу досліджувалися в роботах Дж. Акерлофа, Г. Боуена, П. Друкера, П.М. Макаренка, О. О. Лазаренка, Р. Ф. Пустовіта. Даними питаннями займалися також З.І. Галушка, О.А. Грішнова, О.В. Дудкін, А.Г. Зінченко, А.М. Колот, С.В. Мельник, Ю.Н. Петрушенко, В. М. Шаповал та інші. Проте ці дослідження як чинника ефективного функціонування та конкурентоспроможності виробників органічної сільськогосподарської продукції потребують подальших досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета досліджень, представлених у статті полягає в узагальненні складових комерційної діяльності в сфері органічного агропромислового виробництва України та визначенні як корпоративна соціальна відповідальність впливає на конкурентоспроможність підприємств органі-

ічного агробізнесу в Україні, а також аналізу основних чинників, що сприяють цьому процесу.

Об'єктом дослідження є стан та розвиток корпоративної соціальної відповідальності у суб'єктів економічної діяльності органічного агропромислового бізнесу України.

Предметом дослідження є сукупність економічних та соціальних чинників, що характеризують корпоративну соціальну відповідальність виробників та інших операторів ринку органічної агропромислової продукції України та впливають на їх ефективність та конкурентоспроможність.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства є неминучим питанням, яке постає для компаній при розвитку органічного агропромислового бізнесу як в межах національного ринку так і в умовах виходу на міжнародну економічну арену. У процесі глобалізації стандартні критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства потребують додаткового інструменту, у якому містяться як економічні, а й соціальні аспекти. Одним із таких інструментів є корпоративна соціальна відповідальність.

У сучасному світі соціальна відповідальність підприємств стає важливим елементом стратегії розвитку бізнесу, зокрема в аграрному секторі. Органічний агробізнес, що базується на принципах сталого розвитку, екологічної безпеки та соціальної справедливості, має унікальні можливості для інтеграції соціальної відповідальності у свою діяльність. Принципи соціально відповідального бізнесу спрямовані не лише на вирішення економічних, соціальних та екологічних проблем підприємств, а й на регулювання дотримання корпоративної поведінки, етичних норм та припускають участь бізнесу у розвитку людського капіталу та суспільства загалом.

У Міжнародному стандарті ISO 26000:2010 "Настанови щодо соціальної відповідальності" міститься в достатній мірі точна та повна дефініція соціальної відповідальності — відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на суспільство та навколишнє середовище через прозору та етичну поведінку, яка полягає у сприянні сталому розвитку суспільства, при врахуванні очікуваних інтересів. На основі міжнародного стандарту ISO 26000:2010 у 2019 році в Україні був прийнятий державний стандарт ДСТУ ISO 26000:2019 (ISO 26000:2010, IDT) з назвою аналогічно базовому джерелу.

У цьому національному стандарті зазначено вимоги, які відповідають законодавству України та внесено окремі зміни, зокрема:

- слова "цей документ" замінено на "цей стандарт";
- структурні елементи стандарту: "Титульний аркуш", "Передмову", "Національний вступ", першу сторінку, "Терміни та визначення понять" і "Бібліографічні дані" — оформлено згідно з вимогами національної стандартизації України;
- у "Бібліографії" наведено "Національне пояснення", виділене рамкою. Копії нормативних доку-

ментів, посилення на які є в цьому стандарті, можна отримати в Національному фонді нормативних документів [1].

Експертне середовище визначає корпоративну соціальну відповідальність як добровільне вкладення бізнес-середовища в розвиток соціуму в різних сферах життя суспільства, пов'язане з основною діяльністю організації та за межами встановленого законом мінімуму. У зв'язку з цим, значно розширюється спектр соціально-відповідальної діяльності, що проводиться організаціями з можливим розподілом на такі напрями:

— послуги мають найвищі якісні критерії, виробництво продукції відповідає всім вимогам; збільшення кількості робочих місць;

— виплата офіційної заробітної плати; повне відрахування соціальних виплат; дотримання та виконання вимог українського законодавства;

— врахування інтересів та задоволення очікувань зацікавлених сторін; здійснення соціальних проектів з метою формування суспільства, державно-приватне партнерство у соціальній політиці;

Таким чином, вищезазначені визначення приводять до висновку про корпоративну соціальну відповідальність, що остання передбачає відповідальність корпоративних формувань перед зацікавленими сторонами, з якими організація взаємодіє в процесі своєї діяльності, і на яких впливає при прийнятті рішень.

Немалу значущість набуває питання місце соціальної відповідальності бізнесу у системі корпоративного управління. У зв'язку з цим видається необхідним розглянути основні напрями взаємозв'язку соціальної відповідальності та корпоративного управління.

Компанії, які декларують дотримання корпоративної соціальної відповідальності реалізують ініціативи цієї діяльності в таких напрямках:

1. Екологічна відповідальність. Піклування про екологію є однією з найбільш поширених форм корпоративної соціальної відповідальності. Організації можуть зменшувати забруднення навколишнього середовища, раціонально використовувати ресурси, а також компенсувати негативний вплив на природу шляхом висадки дерев або інвестицій у відповідні дослідження.

2. Етична відповідальність. Компанії, що дотримуються принципів етичної відповідальності, забезпечують справедливе ставлення до всіх зацікавлених сторін — керівників, інвесторів, працівників, постачальників і клієнтів. Це може бути досягнуто різними способами, такими як виплата зарплати, що перевищує середньоринкову, або гарантія того, що продукція не виготовляється за рахунок рабської чи дитячої праці.

3. Філантропічна відповідальність. Філантропія означає безкорисливу допомогу тим, хто її потребує. Компанії можуть брати участь у благодійності, жертвувати кошти або організовувати волонтерські ініціативи серед своїх співробітників для підтримки різноманітних соціальних проектів. Наприклад, це може бути допомога людям, які постраждали від природних катастроф або військових конфліктів.

4. Економічна відповідальність. Ця практика передбачає інтеграцію всіх фінансових рішень компанії із зобов'язанням сприяти розвитку суспільства в усіх згаданих вище сферах. Отже, основною метою є не лише збільшення прибутку акціонерів, а й забезпечення позитивного впливу всіх бізнес-операцій на довкілля, суспільство та людей.

5. Інновації та сталий розвиток. Соціально відповідальні компанії часто впроваджують інноваційні рішення для вирішення соціальних і екологічних проблем, сприяючи сталому розвитку.

6. Взаємодія з зацікавленими сторонами. Бізнес має враховувати інтереси різних груп — працівників, клієнтів, постачальників, інвесторів, місцевих громад та суспільства в цілому. Це означає активний діалог і співпрацю з усіма зацікавленими сторонами [2].

На нашу думку, під корпоративною соціальною відповідальністю слід розуміти добровільну інтеграцію соціальних і екологічних аспектів у бізнес-процеси підприємств, установ та організацій. У контексті органічного агробізнесу це означає не лише дотримання екологічних стандартів, але й активне залучення до розвитку місцевих спільнот, підтримку соціальних ініціатив та забезпечення добробуту працівників.

Сучасні споживачі сільськогосподарських товарів стають все більш свідомими своїх виборів і прагнуть купувати продукцію, яка виробляється з урахуванням екологічних та соціальних норм. Згідно з дослідженням Nielsen (2020), 66% глобальних споживачів готові платити більше за продукти від компаній, які демонструють соціальну відповідальність. В Україні цей тренд також набирає популярності, особливо серед молодших поколінь [3].

У Глобальному договорі Організації Об'єднаних Націй відображені принципи корпоративної соціальної відповідальності, дотримуючись яких компанії не тільки зможуть підвищити свої економічні показники, але й надати підтримку у вирішенні соціальних проблем у регіонах їх діяльності.

Глобальний договір є десятьма принципами:

1) дотримання прав людини, основний принцип діяльності організації;

2) непричетність до порушень правами людини;

3) принцип підтримки трудових відносин, за яких існує свобода асоціацій та визнання права укладання колективних договорів;

4) неприйнятність примусової праці;

5) виключення дитячої праці;

6) відсутність дискримінації;

7) принцип охорони навколишнього середовища та мінімізація негативного впливу на природу;

8) пріоритет ініціатив із напрямом підвищення відповідальності за стан довкілля;

9) принцип сприяння розвитку та поширенню екологічно чистих технологій;

10) виключення корупційної складової та надання протидії будь-яким формам її прояву [4].

Втілювати у власну економічну діяльність принципи корпоративної соціальної відповідальності компаніям вигідно, оскільки це сприяє підвищенню рівня доходів та зміцненню корпоративного іміджу підприємства у довгостроковій перспективі.

Корпоративна соціальна відповідальність може стати важливим фактором, що відрізняє органічний агробізнес від традиційних методів ведення сільського господарства. Наприклад, компанії, які активно впроваджують принципи корпоративної соціальної відповідальності, можуть отримати конкурентну перевагу завдяки позитивному іміджу та готовності споживачів платити більше за продукцію з високими етичними стандартами.

Органічні підприємства зобов'язані дотримуватись екологічних норм, які включають використання натуральних добрив, відмову від пестицидів та генетично модифікованих організмів. В Україні площа органічних угідь з 2019 року, у зв'язку з негативними економічними обставинами, які були пов'язані з карантинними обмеженнями, а з 2022 року з факторами широкомасштабного вторгнення, різко скоротилися і склали у 2022 році 263,6 тис. га, що складає 56,3% від площі 2019 року.

Аналогічна тенденція відмічається і в зміні кількості підприємств, що займаються виробництвом органічної продукції. У 2019 р. їх кількість зросла до 617, що було майже у 20 разів більше порівняно з 2002 р. У 2022 році кількість підприємств України, які зареєстровані як виробники органічної агропромислової продукції, скоротилася до 462 підприємств, що складає 74,8% від рівня 2019 року.

Більшість органічних господарств України розташовані в Київській, Одеській, Херсонській, Полтавській, Вінницькій, Закарпатській, Львівській, Житомирській областях. Розміри сертифікованих органічних господарств варіюється від кількох гектарів, як і в більшості країн Європи, до декількох тисяч гектарів сільськогосподарських угідь [2].

Зміна площ та кількості підприємств в органічному аграрному бізнесі України є важливим індикатором розвитку цієї галузі та відображає ті труднощі з якими зіткнулася виробнича галузь в умовах широкомасштабної воєнної агресії. Тримається галузь органічного агропромислового виробництва на свідомості споживачів та їх бажанні якісні продукти харчування, що сприяє підтримці органічного виробництва в важких макроекономічних умовах.

Відповідно до Закону України від 11.01.2001 № 2210-III "Про захист економічної конкуренції", конкуренція — це "змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають

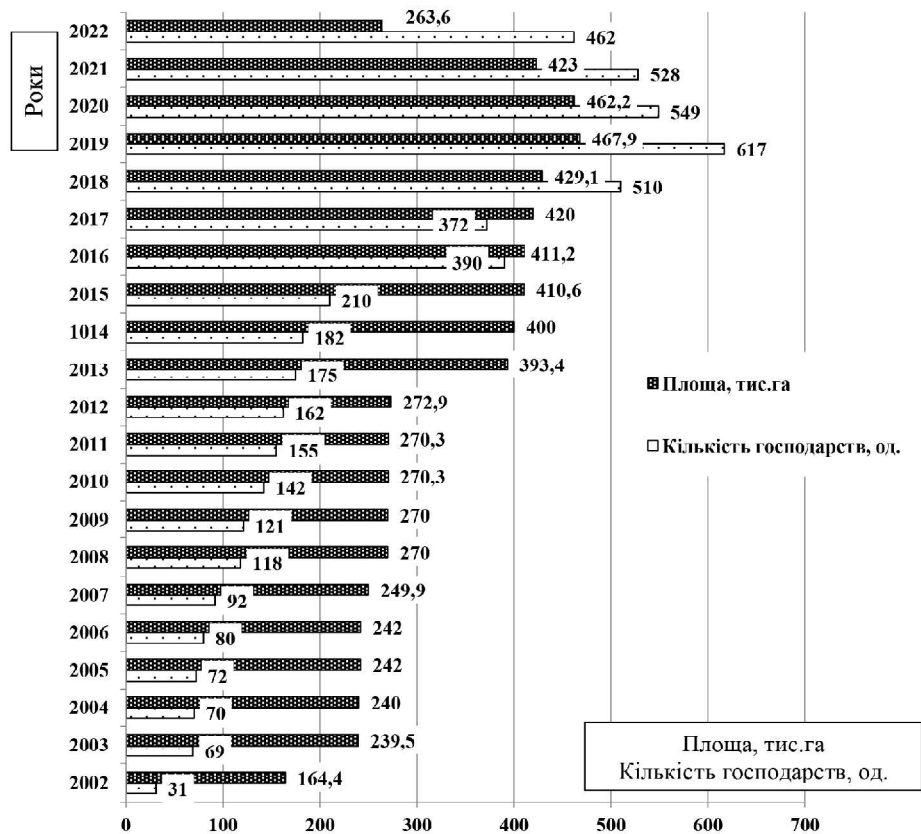


Рис. 1. Кількість підприємств-виробників органічної продукції та площі в їх обробітку в Україні

Джерело: побудовано автором на основі [6].

можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку".

Термін "конкурентоспроможність" по-різному трактується у різних авторів. М. Портера, який вказує, що конкурентоспроможність представляє властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами або суб'єктами конкуруючими ринкових відносин [4].

Можна виділити деякі риси, у межах яких можна оцінити вплив корпоративної соціальної відповідальності підприємства на його конкурентоспроможність.

По-перше, це встановлення корпоративного іміджу, зростання якого досягається як серед широкого загалу та державних інститутів, так і серед внутрішнього персоналу та клієнтів. Безумовно, першорядну роль цьому процесі грає узгодженість роботи функціональних підрозділів, котрі займаються впровадженням елементів корпоративної соціальної відповідальності і зв'язками з громадськістю, що забезпечує оптимальне позиціонування організації як інвестора.

По-друге, діяльність організації у сфері корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку робить її привабливішою вкладення інвестицій.

Ідея впровадження системативної соціальної відповідальності полягає в тому, що соціально-орієнтована діяльність призводить до підвищення конкурентоспроможності компанії.

Інвестиції підприємств, спрямовані на корпоративну соціальну відповідальність, можна зарахувати до стратегічним вкладенням підприємств, оскільки корпоративна соціальна відповідальність виступає своєрідним нематеріальним активом, що у розвитку компанії то, можливо значним економічним важелем [2].

Також є взаємозв'язок між обсягом природоохоронної діяльності компаній та їх ринковою вартістю акцій. Компанії, беручи участь у соціально-значимих проектах та благодійності, тим самим беруть участь у житті того регіону, де здійснюють свою діяльність, сприяють поліпшенню життя та добробуту громадян. Таким чином, нарівні з іншими заходами, цей напрям корпоративної соціальної відповідальності потрібно вважати інструментом підвищення репутації компанії в очах споживачів, а також інструментом зниження ризиків, пов'язаних із конфліктними ситуаціями між компаніями та суспільством, що може підірвати діяльність компанії у конкретному регіоні. Незважаючи на те, що інвестиції компаній у місцеву спільноту знижують поточну вартість компаній, вони здатні призвести до збільшення їхньої ринкової вартості акцій.

Останній, але не менш значущий зв'язок між інвестиціями компаній, спрямованих на благодійність і соціальні проекти, і ринковою вартістю акцій цих компаній. Спонсорська, благодійна діяльність забезпечує лояльне ставлення суспільства до компанії, підвищує імідж компанії, а також створює сприятливі умови для потенційних інвестицій із боку зацікавлених осіб.

В Україні існує кілька прикладів успішних органічних підприємств, які активно впроваджують принципи соціальної відповідальності:

— "Organic Ukraine": Ця компанія не лише вирощує органічні продукти, але й підтримує місцеві громади через освітні програми та екологічні ініціативи.

— "АгроЕко": Підприємство реалізує проекти з переробки відходів та використання альтернативних джерел енергії, що допомагає зменшити негативний вплив на довкілля.

Безумовно впровадження заходів корпоративної соціальної відповідальності має значну частину викликів на шляху їх впровадження, зокрема:

— Високі витрати. Впровадження принципів соціальної відповідальності може вимагати значних інвестицій, що може бути складним для малих і середніх підприємств. Згідно з дослідженням "Barriers to CSR in SMEs" (2020), 45% малих підприємств вважають витрати основною перешкодою для впровадження елементів корпоративної соціальної відповідальності.

— Недостатня обізнаність. Багато агровиробників не усвідомлюють переваг соціальної відповідальності або не мають достатніх знань для її реалізації. Освіта та тренінги можуть допомогти подолати цей бар'єр. Наприклад, програми навчання від "Аграрного університету" можуть підвищити обізнаність фермерів про важливість корпоративної соціальної відповідальності.

— Бюрократичні перепони. Складна регуляторна система може ускладнити впровадження практик корпоративної соціальної відповідальності, особливо для нових гравців на ринку. Необхідно спростити процедури сертифікації органічної продукції та створити сприятливі умови для бізнесу.

Не зважаючи на вищезазначені обставини заходи корпоративної соціальної відповідальності мають значний потенціал розвитку в органічному агробізнесі, оскільки, не зважаючи на важкі обставини воєнного стану в Україні, очікується, що попит на органічну продукцію буде зростати, що створює можливості для бізнесу впроваджувати принципи корпоративної соціальної відповідальності. Згідно з прогнозами Euromonitor International, ринок органічних продуктів в Україні може зрости на 15% до 2025 року.

Державні структури повинні підтримувати розвиток корпоративної соціальної відповідальності через програми фінансування та навчання для агровиробників. Наприклад, програма фінансування від ПАТ "Аграрний фонд" та ПАТ "Банк "Український капітал" пропонує гранти для фермерських господарств, які впроваджують екологічні практики. [7]

На розвиток українського органічного аграрного сектору значний вплив мають світові тренди у сфері сталого розвитку і соціальної відповідальності, які впливають на український ринок, створюючи нові можливості для органічного агробізнесу. Зокрема, збільшення уваги до екологічних, соціальних та управлінських критеріїв може стимулювати українські компанії до розширення впровадження принципів соціальної відповідальності.

Дуже важливими чинниками формування корпоративної соціальної відповідальності для сільськогосподарських підприємств має потенціал її позитивного впливу на місцеві громади через підтримку соціальних проектів, розвиток інфраструктури та створення нових робочих місць. Наприклад, компанія "Еко-Гарден" реалізує програми з навчання фермерів у малих громадах, що сприяє підвищенню їхніх доходів. [8]

Аналіз ринку органічної продукції в Україні дав можливість отримати інформацію про успішні практики впровадження елементів системи корпоративної соціальної відповідальності в Україні серед виробників органічного аграрного бізнесу, зокрема:

— Харчова компанія "Садіба Козачка". Ця ферма в Черкаській області спеціалізується на вирощуванні органічних овочів і фруктів. Вона активно взаємодіє з місцевою громадою через проведення навчальних семінарів для фермерів та участь у місцевих ярмарках.

— Громадська організація "Благодатне поле". Цей проект об'єднує кілька малих фермерських господарств і спрямований на виробництво органічних продуктів харчування з акцентом на екологічні методи ведення господарства та підтримку місцевої економіки.

— Інтернет-магазин "Еко-Лавка". Цей магазин спеціалізується на продажу органічних продуктів від локальних виробників і проводить акції для популяризації здорового способу життя серед населення.

Для підвищення ефективності органічного агропромислового бізнесу в сучасних умовах воєнного стану потрібна організація з боку державних адміністрацій регулярних навчальних заходів для фермерів та працівників агробізнесу, що може підвищити обізнаність про переваги застосування елементів корпоративної соціальної відповідальності в екологічних практиках.

Доцільним також є налагодження колабораційних зв'язків між агрокомпаніями, неурядовими

організаціями та державними структурами в межах реалізації спільних проектів у сфері соціальної відповідальності.

Можливо також включення до інституціональних положень, що регламентують ведення органічного бізнесу в Україні, системи сертифікації для підприємств, які дотримуються принципів соціальної відповідальності, що буде стимулювати їх розвиток і популяризувати ці практики серед споживачів.

Корпоративна соціальна відповідальність повинна запроваджуватися у всій організації та мати відповідати законодавству та узгоджуватися з нормами міжнародного типу поведінки. [2]

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Корпоративна соціальна відповідальність органічного агробізнесу є потенційним важливим чинником його конкурентоспроможності в Україні. Вона не лише підвищує довіру споживачів і формує позитивний імідж компаній, але й сприяє сталому розвитку місцевих громад і захисту навколишнього середовища. Проте для реалізації потенціалу корпоративної соціальної відповідальності необхідно подолати існуючі виклики та створити сприятливе середовище для розвитку досконалої інституціональної системи органічного агропромислового бізнесу в Україні.

Одним із напрямків розвитку аграрної сфери в Україні є впровадження сучасних елементів корпоративної соціальної відповідальності в систему органічного (природного) агровиробництва для поліпшення її конкурентоспроможності в умовах конкурентного середовища та воєнних загроз.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства залежить від соціально — економічних показників суб'єкта господарювання, у тому числі від доходу та добробуту внутрішніх та зовнішніх споживачів, якості їх життя, розвитку навичок та освітніх можливостей, корпоративної культури, утворюючи тим самим інтелектуальний потенціал суспільства. Всі ці показники формують корпоративну соціальну відповідальність підприємства з позиції корпоративних цінностей як інструмент розвитку персоналу і суспільства в цілому. Тому корпоративна соціальна відповідальність є одним із ключових факторів, що визначають і конкурентні переваги підприємства.

Подальші наші дослідження будуть направлені на отримання висновків та розробку пропозицій щодо розвитку системи елементів корпоративної соціальної відповідальності як основного чинника конкурентоспроможного ринку органічної агропромислової продукції України з метою його вдосконалення.

Література:

1. ДСТУ ISO 26000:2019 Настанови щодо соціальної відповідальності (ISO 26000:2010, IDT). Будстандарт. Сервіс документів. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=91617 (дата звернення: 18.05.2025).
2. Що таке корпоративна соціальна відповідальність та навіщо вона бізнесу? Kyivstar business HUB. URL:

<https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-korporatyvna-soczialna-vidpovidalnist-ta-navishho-vona-biznesu> (дата звернення: 18.05.2025).

3. Дослідження Nielsen: як змінюються споживачі в період карантину. RAU. URL: <https://rau.ua/novyni/nielsen-spozhyvachi-v-karantyn/> (дата звернення: 18.05.2025).

4. Шихвердієв А.П. Корпоративна соціальна відповідальність: навчальний посібник / О.П. Шихвердієв — Сиктивкар: Вид-во СГУ ім. Питирима Сорокіна, 2011. — 162.

5. Стан органічного виробництва за 2022 рік. Органік Україна. URL: <https://organicukraine.org.ua/c/news/3577/> (дата звернення: 18.05.2025).

6. Органік в Україні. Федерація органічного руху України. URL: <https://organic.com.ua/organic-v-ukraini/> (дата звернення: 18.05.2025).

7. ПАТ "Аграрний фонд" та ПАТ "Банк "Український капітал" розпочинають спільну програму фінансування аграріїв. Департамент агропромислового розвитку Чернігівської обласної державної адміністрації. URL: <https://apk.cg.gov.ua/index.php?id=194812&tp=0> (дата звернення: 18.05.2025).

8. Продаж органічних садженців плодкових культур оптом. Еко-гарден. URL: <https://eko-garden.agrobiz.net/about/> (дата звернення: 18.05.2025).

References:

1. Budstandart. Document service (2020), "DSTU ISO Guidelines on social responsibility (ISO 26000:2010, IDT)", Available at: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=91617 (Accessed 18 may 2025).
 2. Kyivstar business HUB (2023), "What is corporate social responsibility and why is it important for business?", Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-korporatyvna-soczialna-vidpovidalnist-ta-navishho-vona-biznesu> (Accessed 18 may 2025).
 3. RAU (2020), "Nielsen research: how consumers are changing during quarantine?", Available at: <https://rau.ua/novyni/nielsen-spozhyvachi-v-karantyn/> (Accessed 18 may 2025).
 4. Shikhverdiyev A. (2011), Korporatyvna sotsial'na vidpovidal'nist' [Corporate social responsibility], Publishing house of the Pytirim Sorokin State University, Syktyvkar.
 5. Organic Ukraine (2024), "State of organic production in 2022", Available at: <https://organicukraine.org.ua/c/news/3577/> (Accessed 18 may 2025).
 6. Federation of Organic Movement of Ukraine (2024), "Organic in Ukraine", Available at: <https://organic.com.ua/organic-v-ukraini/> (Accessed 18 may 2025).
 7. Department of Agro-Industrial Development of the Chernihiv Regional State Administration (2016), "PJSC "Agrarian Fund" and PJSC "Bank "Ukrainian Capital" are launching a joint program for financing farmers", Available at: <https://apk.cg.gov.ua/index.php?id=194812&tp=0> (Accessed 18 may 2025).
 8. Eco-garden (2025), "Wholesale sale of organic fruit seedlings", Available at: <https://eko-garden.agrobiz.net/about/> (Accessed 18 may 2025).
- Стаття надійшла до редакції 18.05.2025 р.

O. Yemets,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Applied Economics,

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1338-2880>

A. Shpak,

PhD in Economics, Assistant of the Department of Management and Marketing,

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-4260-1683>

D. Kurii,

Higher education applicant degree of Doctor of Philosophy at the specialty of 051 "Economics", Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8671-0782>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.102

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY SYSTEM: NEW OPPORTUNITIES FOR RISK MANAGEMENT

О. І. Ємець,

к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

А. Д. Шпак,

к. е. н., асистент кафедри менеджменту і маркетингу, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Д. В. Курій,

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

**ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА:
НОВІ МОЖЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ**

In the current conditions of an unstable economic environment, increasing cyber threats, information saturation, and global competition ensure that enterprise economic security becomes especially relevant. Effective risk management now becomes a key element for a business's stable operation and strategic development. This article aims to explore the potential of artificial intelligence in the system of enterprise economic security, as well as to analyze new opportunities for its application in effective risk management. The study will provide an overview of the main directions for using AI technologies and identify the key advantages of integrating such solutions into managing the enterprise's economic security practice. The analysis shows that integrating artificial intelligence technologies into an enterprise economic security system is a promising approach to enhancing risk management effectiveness in a dynamic and unstable external environment. Despite significant initial costs associated with the implementation of relevant technological solutions, their practical application enables achieving a qualitatively new level of economic resilience and prompt response to threats. The main advantages of implementing AI in the enterprise's economic security system include: real-time risk and threat response, which minimizes damage from adverse events; reduction

of human errors and subjective bias, enhancing the objectivity and justification of managerial decisions; optimization of costs for auditing, monitoring, and data analysis through the automation of control and diagnostic procedures; and improved accuracy in forecasting risky situations and potential threats, enabling the enterprise to act proactively and reduce uncertainty in the business environment. Moreover, artificial intelligence enables the integration of disparate information flows, allowing the formation of a comprehensive picture of the enterprise's security status, enhances organizational adaptability to changes in the external environment, and contributes to the development of a proactive risk management system. The prospects for further research lie in a deeper analysis of the effectiveness of artificial intelligence applications in various areas of enterprise economic security, with a focus on adaptability, data integration, and proactive risk management in the context of digital transformation.

В умовах нестабільного економічного середовища, зростання кіберзагроз, інформаційного перевантаження та глобальної конкуренції питання забезпечення економічної безпеки підприємства набуває особливої актуальності. На сучасному етапі ефективне управління ризиками виступає визначальним елементом забезпечення стабільності функціонування та стратегічного розвитку підприємств. Метою цієї статті є дослідження потенціалу штучного інтелекту в системі забезпечення економічної безпеки підприємства, а також аналіз нових можливостей його застосування для підвищення ефективності управління ризиками. У процесі дослідження здійснено огляд основних напрямів застосування технологій штучного інтелекту, а також визначено ключові переваги їх інтеграції в практику управління економічною безпекою підприємства — тобто забезпечення його захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз, які можуть негативно вплинути на стабільне функціонування, розвиток, економічну стійкість та конкурентоспроможність. Аналіз довів, що впровадження технологій штучного інтелекту в систему економічної безпеки є перспективним напрямом підвищення ефективності управління ризиками в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища. Незважаючи на значні початкові витрати, практичне застосування таких рішень дозволяє досягти якісно нового рівня економічної стійкості підприємства та здатності оперативно реагувати на потенційні загрози. До основних переваг впровадження штучного інтелекту в систему економічної безпеки належать: оперативне реагування на ризики та загрози в режимі реального часу, що дозволяє мінімізувати збитки від негативних подій; зниження рівня людських помилок та впливу суб'єктивізму, що підвищує об'єктивність і обґрунтованість управлінських рішень; оптимізація витрат на аудит, моніторинг і аналітичну обробку даних завдяки автоматизації контрольних і діагностичних процедур; підвищення точності прогнозування ризикових ситуацій і потенційних загроз, що дає змогу підприємству діяти на випередження та зменшувати рівень невизначеності у бізнес-середовищі. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі ефективності застосування штучного інтелекту в різних галузях економічної безпеки підприємства.

Key words: risk situation forecasting; potential of artificial intelligence; informational flows; soundness of managerial decisions.

Ключові слова: прогнозування ризикових ситуацій; потенціал штучного інтелекту; інформаційні потоки; обґрунтованість управлінських рішень.

PROBLEM STATEMENT

In the current conditions of an unstable economic environment, increasing cyber threats, information saturation, and global competition, the issue of ensuring the economic security of an enterprise becomes especially relevant. Effective risk management now becomes a key element for stable operation and strategic development of a business.

Traditional methods of risk assessment and response are increasingly proving insufficient for prompt detection and neutralization of dynamically changing threats. Primarily, these methods are based on statistical estimates,

manual analysis, and historical data. However, modern enterprises operate in a big data environment where information volumes are rapidly increasing, and its analysis requires high processing speed and adaptability. The human factor is unable to promptly process such a large number of variables without automation.

Moreover, threats to economic security are rapidly evolving: new forms of cybercrime, supply chain disruptions, geopolitical upheavals, regulatory changes, and more. Traditional experience-based methods often fail to anticipate new risks.

Table 1. Main areas and general characteristics of anomaly detection in data using AI

Main areas	Specifics of anomaly detection using AI	Technologies and methods for anomaly detection using AI
Financial transactions	AI systems can analyze payment transactions in real time, detecting attempts of double payments, fraudulent expenses, forged invoices, or transactions that do not correspond to typical behavior patterns of clients or counterparties.	Random Forest, clustering (K-means), Isolation Forest
Employee behavior	Internal threats are often associated with the human factor. Algorithms can monitor user activity within corporate networks: unusual login times, suspicious file movements, attempts to access confidential information, and so on.	Neural networks, behavioral modeling, anomaly detection models
Financial performance indicators of the enterprise	Detection of sudden fluctuations in revenue, expenses, profitability, turnover, or other key indicators may indicate internal disruptions, dishonest activities, or external influences (such as market manipulation).	Time series analysis, autoencoders, regression models

Source: compiled based on [3; 5—6].

Risk management methods are often implemented as distinct procedures or policies that lack integration into a cohesive system. This complicates the detection of intersystem threats and synergistic risk effects, which can lead to more widespread consequences. Overall, the processes of detection, assessment, and response in traditional systems take time, which can be critical in rapidly evolving crises or cyber incidents. In modern conditions, systems capable of operating in real-time have an advantage.

Thus, the existing limitations of traditional approaches highlight the need for advanced technological solutions, particularly the use of artificial intelligence, which can elevate risk management to a qualitatively new level.

In this context, innovative approaches based on the application of artificial intelligence (AI) draw special attention as they open new horizons for enhancing the adaptability and resilience of enterprises to internal and external challenges.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

Specific features of applying artificial intelligence in the economic security system of enterprises are discussed in the works of Khalina O., Shmagalo V. [5], Kolesnikov A. P. [2], Karapetyan O. M., Novakivskiy I. I., and Rachynska H. V. [3]. The works of the mentioned authors examine various aspects of implementing artificial intelligence technologies in the security systems of business entities, namely: real-time risk analysis, forecasting economic threats, cyber protection of information infrastructure, automation of internal control, and detection of anomalies in financial and operational processes. Novakivskiy I. I. and Rachynska H. V. [3] also pay significant attention to the impact of AI on transforming traditional approaches to security process management and ensuring the enterprise's adaptability to changes in the external environment.

At the same time, a comprehensive study of the potential of artificial intelligence in the economic security system of enterprises—which simultaneously encompasses

risk management, analytical data processing, cybersecurity, and internal control—remains a relevant area of scientific research.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

This article aims to explore the potential of artificial intelligence in the economic enterprise security system, as well as to analyze new opportunities for its application in effective risk management. In the course of the research, an overview of the main areas of application of artificial intelligence technologies will be conducted, and the key advantages of integrating such solutions into the practice of enterprise economic security management will be identified—namely, ensuring protection against internal and external threats that may negatively affect stable operations, development, economic resilience, and competitiveness.

THE PAPER MAIN BODY

Economic security encompasses an enterprise's ability to withstand internal and external threats and maintain stability, competitiveness, and development potential. The main risks are formed across the following areas [1—2; 4]:

- Financial (including fraudulent transactions, financial market instability, currency fluctuations, decreased asset liquidity, credit risks);
- Informational (including confidential information leaks, cyberattacks, employee sabotage, and insufficient protection of information infrastructure);
- Personnel (including employee dishonesty, staff turnover, lack of qualified specialists, internal espionage);
- Reputational risks (including the spread of negative information, public conflicts, failure to meet obligations to counterparties, and scandals related to management).

AI enables the automation of monitoring, data analysis, and risk forecasting processes through a range of tools currently used in economic security, including anomaly detection systems, predictive analytics, Big data processing, cybersecurity, and automation of internal control [6].

So, one of the key tools for using artificial intelligence in the enterprise economic security system is anomaly detection, which we interpret as the identification of atypical or suspicious actions that may indicate potential threats, breaches, or fraud.

Based on this tool, machine learning algorithms process large volumes of structured and unstructured data. They are trained on historical data and form an understanding of the system's or users' "normal" behavior [5—6]. Any deviations from established patterns are automatically identified as anomalies that require the attention of security specialists. The main areas and general specifics of anomaly detection in data using AI are presented by us in Table 1.

Thanks to the application of such systems and their associated machine-learning algorithms, an enterprise can respond to threats promptly and predict or prevent their occurrence. For example, in a manufacturing enterprise, an artificial intelligence system can detect anomalous activity in the procurement system—such as placing an order for raw materials that significantly exceeds the average monthly consumption or using an unusual supplier with whom the enterprise has not previously collaborated. Such actions may indicate internal abuses, staff errors, or attempts at fraudulent activities and, accordingly, trigger internal control mechanisms or block the operation pending verification.

Among the tools for using artificial intelligence in the economic security system of an enterprise, we highlight predictive analytics, which we interpret as the ability to assess the likelihood of risks arising before they become actual. This enables enterprises to respond to threats and to act proactively, reducing their impact or preventing them altogether. Based on this tool, AI models analyze historical data, identify trends, correlations, and cyclical patterns, and use these to develop predictive scenarios. Unlike traditional statistical methods, intelligent algorithms are capable of processing large volumes of unstructured information (such as reports, news, and social media [3]), which significantly expands analytical capabilities. The main capabilities of AI predictive analytics in the economic security system of an enterprise are presented in Table 2.

Table 2. Main areas and general characteristics of predictive analytics using AI

Main areas	Specifics of historical data analysis	Technologies used for predictive analytics
Risk probability assessment	Systems can calculate the probability of a partner's default, supply chain disruption, or mass employee turnover based on behavioral, market, and internal data.	Machine learning Deep learning Time series analysis Natural language processing (NLP)
Scenario modeling	Simulation modeling allows for the assessment of the consequences of internal decisions (such as changing suppliers, workforce reduction, entering new markets) and external factors (such as exchange rate fluctuations, political risks, changes in legislation).	
Identification of hidden threats	AI is capable of detecting patterns that are not obvious to humans or that traditional risk management methods fail to identify.	

Source: compiled based on [3; 6].

A company can use a predictive model to: assess the risk of losing a key client; forecast a partner's bankruptcy; model the impact of political instability on supply chains; and early detect signs of a market crisis.

Thus, AI-based predictive analytics enables a shift from reactive to proactive risk management, which is one of the conditions for achieving the enterprise's sustainable economic security.

Every day, terabytes of structured and unstructured data are generated, including financial documentation, reports, market research, customer feedback, information from social media, and user activities in digital systems [2—3]. Accordingly, one of the tools for using artificial intelligence in the enterprise economic security system is big data processing. Thanks to AI, it is possible to integrate and analyze information from diverse sources: market, internal, and competitive (see Table 3).

Big data processing with the use of AI enables an enterprise to quickly adapt to changes in the external environment, make informed decisions, and strengthen its economic security through continuous monitoring and analysis of key risk factors. For example, artificial intelligence

Table 3. Main areas and general characteristics of big data processing using AI

Main areas	Specifics of Big Data processing	Technologies used for Big Data processing
Internal sources ¹	Integration of data from accounting systems, PRM, ERP, and operational activity logs. Analysis of internal processes, costs, employee efficiency, and financial flows.	SQL, Python, Power BI, Machine Learning (ML), Neural Networks
External sources ²	Collection and analysis of market information, stock quotes, economic indicators, data about competitors, suppliers, and partners.	API requests, web scraping, BigQuery, Spark, cloud platforms (AWS, Azure)
Information environment ³	Processing of news texts, social media, and customer feedback. Detection of sentiment, trends, reputation threats, information campaigns, or fake attacks.	Natural Language Processing (NLP), sentiment analysis, text classifiers

Source: compiled based on [2—3; 5].

Table 4. Key areas and general specifics of cybersecurity provision using AI

Main areas	Cybersecurity provision specifics	Technologies used to enhance cybersecurity
Real-time attack detection	Thanks to machine learning, systems can recognize new, previously unknown types of attacks — including zero-day exploits — by analyzing deviations from the normal behavior of network devices and users.	ML algorithms, IDS/IPS, anomaly detection, behavioral analytics
Identification and blocking of unauthorized access	AI analyzes user behavior patterns such as login locations, activity times, and typical actions. Atypical or suspicious authorization attempts are automatically blocked or flagged as threats.	UEBA (User and Entity Behavior Analytics), multi-factor authentication, SIEM
Malware analysis	Deep learning algorithms enable the identification of malicious files even without exact signature descriptions by classifying them based on behavioral characteristics.	Deep learning, sandboxing, anti-malware engines з AI-модулями
Cyber risk forecasting	Based on the history of attacks, system behavior, and external cyber environment (e.g., industry threats), AI models the likelihood of future threats and vulnerabilities.	Predictive analytics, threat intelligence, risk modeling with AI
Log and security event analysis	AI tools are capable of processing millions of security events per day, identifying the most critical ones for prompt response.	SIEM-системи (Splunk, IBM QRadar), log mining, correlation engines з AI

Source: compiled based on [2; 5].

analyzes large volumes of data from social media and news sources to predict potential risks for the enterprise related to reputational threats or changes in market conditions.

In the context of digitalization of business processes, cybersecurity has become a key component of an enterprise's economic security [1—2]. Artificial intelligence (AI) plays an increasingly important role in protecting the information infrastructure by enabling proactive threat detection, rapid incident response, and minimizing the impact of attacks across several core areas highlighted in Table 4.

For example, business entities with large branch networks implement AI to automatically analyze corporate system login logs. By timely detecting suspicious activity

during non-working hours from unusual geolocation, the system blocks a potential attack at the authorization stage, which helps prevent data leakage. Thus, AI enhances the level of enterprise cybersecurity and reduces dependence on human factors by automating monitoring, analysis, and response to information threats.

Internal control is a fundamental element of an enterprise's economic security, ensuring compliance with standards, regulatory requirements, and financial discipline. In the context of digitalization, the automation of basic control areas using Robotic Process Automation (RPA) and Intelligent Systems (IS) is gaining increasing importance, according to the specifics presented in Table 5.

Table 5. Key areas and general specifics of internal control automation using AI

Main areas	Specifics of internal control automation	Technologies used for internal control automation
Financial reporting	Detection of errors, inaccuracies, and discrepancies in financial documents.	RPA, OPR, ML models for report verification
Contract control	Automatic verification of legal terms, deadlines, risky clauses, and inconsistencies with company policy.	NLP, contract analytics, rule-based engines
Procurement and payments	Identification of duplicate invoices, suspicious transactions, and payment delays.	ERP systems with built-in AI modules
Regulatory compliance	Detection of violations of standards (e.g., financial monitoring, tax regulations).	Compliance AI, regulatory rule engines
Audit and revision	Real-time transaction monitoring to detect fraud or unusual behavior.	Continuous auditing tools, anomaly detection, AI-audits

Source: compiled based on [1—2; 4; 6].

Artificial intelligence, combined with RPA and intelligent systems, enables the automatic verification of documents, contracts, and invoices for compliance with standard templates and regulations; detection of duplicates, arithmetic errors, and violations of payment or reporting terms; real-time auditing of transactions; and the generation of alerts upon identifying potential violations or anomalies.

For example, companies are actively implementing RPA to automatically collect and verify invoices, billing statements, and reports. Robotic processes independently extract information from various systems, cross-check data, verify the consistency of amounts, dates, and counterparties, and ensure the presence of all required signatures. In case of discrepancies or errors, notifications are automatically generated and sent to the responsible employees.

Based on the presented provisions, it is evident that despite the high cost of implementing artificial intelligence technologies in the enterprise's economic security system, their use creates fundamentally new opportunities for risk management, specifically in terms of: real-time threat response; minimizing errors and impact of subjective decisions; resource savings (through cost optimization in auditing, analysis, and control); improved forecast accuracy.

CONCLUSIONS

The analysis has shown that the integration of artificial intelligence technologies into the enterprise's economic security system is a promising direction for enhancing risk management effectiveness in a dynamic and unstable external environment. Despite the significant initial costs associated with implementing such technological solutions, their practical application enables the achievement of a qualitatively new level of economic resilience and rapid threat response. The main advantages of implementing AI in the economic security system of an enterprise include: real-time response to risks and threats, which minimizes the impact of negative events; reduction of human errors and subjectivity, enhancing the objectivity and soundness of management decisions; cost optimization for auditing, monitoring, and data analysis through the automation of control and diagnostic procedures; improved accuracy in forecasting risky situations and potential threats, enabling the enterprise to act proactively and reduce uncertainty in the business environment.

The results of the study demonstrate that artificial intelligence enables the integration of disparate information flows, allowing for the creation of a comprehensive picture of an enterprise's security status, enhances organizational adaptability to changes in the external environment, and facilitates the development of a proactive risk management system.

Thus, AI is no longer merely a technological tool but is transforming into a strategic resource that enhances a company's competitiveness, strengthens its economic security, and creates the conditions for sustainable development in a highly competitive digital environment.

The prospects for further research lie in an in-depth analysis of the effectiveness of artificial intelligence

applications across various areas of enterprise economic security.

Література:

1. Ковтуненко Ю. В. Умови забезпечення економічно безпечного інноваційного розвитку підприємств промислового сектору. Економічний дискурс. Міжнародний науковий журнал. 2017. № 3. 2017. С. 138—146.

2. Колесніков А.П., Карапетян О.М. Штучний інтелект: переваги та загрози використання. Ефективна економіка. 2023. № 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.9>

3. Новаківський І.І., Рачинська Г.В. Застосування штучного інтелекту для управління інноваційними процесами у ланцюгах вартості. Вісник НУ "Львівська політехніка". 2011. № 720. С. 303—309.

4. Станіна О. Роль штучного інтелекту в забезпеченні економічної безпеки держави. Науковий вісник Дніпровського державного університету внутрішніх справ, 2024. № 1. С. 337—342.

5. Халіна О., Шмагалю В. Вплив застосування технологій штучного інтелекту на діяльність суб'єктів економічної безпеки підприємств машинобудування. Економіка та суспільство, 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3938> (дата звернення: 15.02.25).

6. Чайковська І., Ткач Т., Чайковський М. Роль сучасних інформаційних систем та технологій у забезпеченні економічної безпеки підприємства в умовах digital-економіки. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2024. № 330 (3), pp. 424—430.

References:

1. Kovtunenکو, Yu.V. (2017), "Conditions for ensuring economically safe innovative development of enterprises in the industrial sector", Ekonomichnyy diskurs. Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal, vol. 3, pp. 138—146.

2. Kolesnikov, A.P. and Karapetyan, O.M. (2023), "Artificial intelligence: benefits and threats of use", Efektyvna ekonomika, vol. 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.9>

3. Novakivskyi, I.I. and Rachynska, G.V. (2011), "Application of artificial intelligence to manage innovation processes in value chains", Visnyk NU "L'vivs'ka politekhnika", vol. 720, pp. 303—309.

4. Stanina, O. (2024), "The role of artificial intelligence in ensuring the economic security of the state", Naukovyy visnyk Dniprovsk'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav, vol. 1, pp. 337—342.

5. Khalina, O. and Shmagalo, V. (2024), "The impact of the use of artificial intelligence technologies on the activities of economic security entities of mechanical engineering enterprises", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 62. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3938> (accessed 15.02.25).

6. Chaykovska I., Tkach T. and Chaykovsky M. (2024), "The role of modern information systems and technologies in ensuring the economic security of an enterprise in the digital economy", Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, vol. 330 (3), pp. 424—430. *Стаття надійшла до редакції 23.05.2025 р.*

S. Lysa,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Kyiv National Linguistic University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7967-7222>

A. Kulik,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Management, Public Administration and Marketing, Kyiv University of Market Relations

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2601-3833>

A. Samoilenko,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Commodity Science and Commercial Activity in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9003-9918>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.108

IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE METHODS OF PRODUCT PROMOTION IN THE FIELD OF E-COMMERCE

С. С. Лиса,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і маркетингу, Київський національний лінгвістичний університет

А. В. Кулік,

к. е. н., доцент, завідувачка кафедрою менеджменту, публічного адміністрування та маркетингу, Київський університет ринкових відносин

А. А. Самойленко,

к. т. н., доцент, професор кафедри товарознавства та комерційної діяльності в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

In the current context of rapid digital technology development and market globalization, consumer behavior is undergoing a dynamic transformation, creating new challenges and opening up opportunities for businesses. In particular, there is a growing number of consumers who prefer using mobile devices for shopping and expect adaptive interfaces and fast payment methods. Moreover, modern consumers demand a personalized approach, interactive engagement, and the ability to quickly access feedback from other users, which continuously influences their behavior and transforms traditional channels and methods of product promotion. In such conditions, e-commerce gains particular significance as a key activity capable of effectively responding to consumers' rapidly changing needs and expectations through the adaptation of marketing strategies. Therefore, this article aims to identify the directions and specific features of implementing innovative product promotion methods in e-commerce. The study found that the implementation of innovative product promotion methods in the field of e-commerce is a complex process involving the integration of cutting-edge digital technologies, unconventional approaches, and modern marketing tools. This process is aimed at enhancing the effectiveness of communication with the target audience, stimulating sales, and strengthening the competitive position of the business in the online

environment. Innovative promotion methods encompass a wide range of digital platforms and channels where interaction with consumers takes place, including: the use of artificial intelligence for content personalization and recommendations; targeting and retargeting on social media; integration of virtual and augmented reality; application of influencer marketing on platforms with high consumer trust; full automation of marketing processes (email campaigns, chatbots, trigger messages); use of interactive advertising formats (gamification elements, interactive video); and the shift to omnichannel promotion with coordinated communication across all available digital channels. Thus, implementing innovative promotion methods in e-commerce shapes a modern marketing approach focused on maximizing consumer satisfaction and enhancing the competitiveness of businesses in the digital environment.

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та глобалізації ринків спостерігається динамічна трансформація споживчої поведінки, яка створює нові виклики та відкриває широкі можливості для бізнесу. Зокрема, зростає кількість споживачів, що надають перевагу мобільним пристроям для здійснення покупок, а також очікують адаптивних інтерфейсів і швидких, зручних способів оплати. Крім того, сучасні споживачі очікують персоналізованого підходу, інтерактивної взаємодії та можливості оперативно отримувати відгуки інших користувачів, що постійно впливає на їхню поведінку і трансформує традиційні канали та методи просування продукції. У таких умовах електронна комерція набуває особливого значення як ключовий напрям діяльності, здатний ефективно реагувати на стрімкі зміни потреб і очікувань споживачів шляхом гнучкої адаптації маркетингових стратегій. Відтак метою статті є визначення основних напрямів та особливостей упровадження інноваційних методів просування продукції у сфері електронної комерції. У межах дослідження встановлено, що впровадження інноваційних методів просування продукції у сфері електронної комерції є комплексним процесом, який передбачає інтеграцію новітніх цифрових технологій, креативних підходів і сучасних маркетингових інструментів. Цей процес спрямований на підвищення ефективності комунікації з цільовою аудиторією, стимулювання продажів та зміцнення конкурентних позицій бізнесу в онлайн-середовищі. Інноваційні методи просування охоплюють широкий спектр цифрових платформ і каналів, де відбувається взаємодія зі споживачами, зокрема: використання штучного інтелекту для персоналізації контенту та рекомендацій; перехід на таргетинг і ретаргетинг у соціальних мережах; інтеграція віртуальної та доповненої реальності; застосування інфлюенсер-маркетингу на платформах з високим рівнем довіри споживачів; повна автоматизація маркетингових процесів (email-кампанії, чат-боти, тригерні повідомлення); використання інтерактивних форматів реклами (ігрові елементи, інтерактивне відео); перехід до омніканального просування з узгодженою комунікацією через усі доступні цифрові канали. Таким чином, впровадження інноваційних методів просування у сфері електронної комерції формує сучасний маркетинговий підхід, орієнтований на максимальне задоволення потреб споживачі.

Key words: consumer satisfaction; artificial intelligence; content personalization; targeting and retargeting; virtual and augmented reality; marketing process automation; advertising formats.

Ключові слова: задоволення потреб споживачів; штучний інтелект; персоналізація контенту; таргетинг і ретаргетинг; віртуальна та доповнена реальність; автоматизація маркетингових процесів; форми реклами.

PROBLEM STATEMENT

In today's rapidly evolving digital landscape and global market, consumer behavior is undergoing significant transformations. This shift brings both challenges and opportunities for businesses. In particular, the number of consumers who prefer mobile devices for making purchases is increasing, along with expectations for adaptive interfaces and fast payment methods. Furthermore, modern buyers demand a personalized approach, interactive engagement, and the ability to quickly receive feedback from other users, which continuously shapes their

behavior, altering traditional channels and methods of product promotion. E-commerce is gaining particular importance as a key activity capable of effectively responding to rapidly changing needs and expectations of consumers through the adaptation of marketing strategies.

At the same time, the rapid pace of changes in consumer behavior and the constant emergence of new technological tools create significant challenges for businesses, as they are forced to implement innovations and quickly adapt their promotion strategies to meet consumer demands. For this reason, the study of effective

The use of artificial intelligence for content personalization and recommendations. ¹	The shift to omnichannel marketing ² .	The shift to influencer marketing on platforms with high consumer trust. ³
The shift to targeting and retargeting on social media. ⁴	Methods used for product promotion in the business environment.	Full marketing automation ⁵
Integration of virtual and augmented reality. ⁶		The shift to interactive advertising formats. ⁷

Fig. 1. Directions of implementing innovative product promotion methods in the field of e-commerce

Notes:

1. Is a key method in building flexible and effective promotion strategies in the online environment, ensuring high adaptability of marketing campaigns to rapidly changing consumer behavior.
2. Is a key method for coordinating information, ensuring consistent quality of service, and enabling the continuation of an initiated process (e.g., a purchase) without loss of data or context.
3. Is a key method of native communication with the audience through social platforms that enjoy particular trust among users.
4. Is a key method for precise targeting of advertising messages to specific audience segments and re-engaging users.
5. Is a key method for the automatic execution of marketing tasks and campaigns without constant manual intervention.
6. Is a key method for improving the user experience during product promotion and presentation in e-commerce.
7. Is a key method for increasing engagement and effectiveness of marketing campaigns in e-commerce.

Source: compiled based on [3; 5–6].

innovative promotion methods in e-commerce is highly relevant and holds significant practical importance for the industry's development.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

Key aspects of improving the effectiveness of product promotion in the field of e-commerce have been examined in the scholarly works of researchers such as V. Fostolovych, T. Botsian, A.V. Shymko, D.V. Zamialyi, S.H. Kizenko, N.V. Lesko, and S.O. Eira, who emphasize the impact of digital tools, communication personalization, marketing automation, and adaptation to changes in consumer behavior.

At the same time, it should be noted that the issue of directly implementing innovative product promotion methods in e-commerce, particularly regarding the integration of modern digital technologies, remains insufficiently covered in the scientific literature. This is explained by the high dynamics of transformations in the digital environment, where tools, platforms, and marketing approaches change so rapidly that academic research does not always keep pace with these trends.

This situation complicates the formation of a stable theoretical and methodological foundation and highlights the importance of further in-depth research in this area.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

Therefore, this article aims to identify the directions and specific features of implementing innovative product promotion methods in the field of e-commerce.

THE PAPER MAIN BODY

Within the scope of the study, the authors examined the process of implementing innovative product promotion methods in the field of e-commerce as the integration of cutting-edge digital technologies, unconventional approaches, and modern marketing tools aimed at [1; 5–6]:

- enhancing the effectiveness of communication with the target audience;
- stimulating sales;

— strengthening the competitive position of the business in the online environment.

Specifically, it's emphasized that the promotion of products in the online environment encompasses all digital platforms and channels where interaction with consumers takes place through [5–6]:

1. The use of artificial intelligence for content personalization and recommendations in product promotion within the business environment.
2. Shift to targeting and retargeting on social media in product promotion within the business environment.
3. The integration of virtual and augmented reality into product promotion in the online environment.
4. The shift to influencer marketing on platforms with high consumer trust.
5. Full marketing automation (email campaigns, chatbots, trigger messages) in product promotion within the online environment.
6. The shift to interactive advertising formats (gamification elements, interactive videos) in product promotion within the online environment.
7. The shift to omnichannel marketing, or coordinated promotion of products across all available digital channels.

Overall, the implementation of innovative product promotion methods in the field of e-commerce is aimed at creating a more engaging, flexible, and effective communication process with consumers in a constantly evolving digital environment (see Fig. 1).

In particular, methods are constantly evolving in terms of how effectively they improve the analysis and adjustment of user behavior and the adaptation of promotion strategies.

So, let us now examine the function of each of the outlined methods in more detail.

The use of artificial intelligence for content personalization and recommendations in online product promotion is one of the most effective modern practices in digital marketing. Thanks to machine learning algorithms, artificial intelligence analyzes large volumes of user behavior data—such as browsing history, purchases, time spent on the website, and responses to previous marketing campaigns. Using this analysis, personalized offers, dynamic advertising banners, email campaigns, and various

Table 1. Features of the transition to targeting and retargeting on social media in product promotion within the business environment

Direction	The specifics of transitioning to targeting and retargeting on social media	Advantages in product promotion within the business environment
Targeting	Involves the application of precise audience segmentation based on large user data sets (age, gender, geolocation, interests, behavioral patterns, etc.), allowing the creation of personalized advertising campaigns targeted specifically at potential customers most likely to be interested in the product or service.	Allows businesses to: • Reach potential customers who match their target audience; • Reduce advertising costs; • Increase advertising effectiveness.
Retargeting	Focuses on re-engaging users who have already shown interest in a product or brand (such as visiting the website, viewing a product, or leaving items in the cart) but have not completed a purchase, thereby increasing conversion rates through reminders or additional incentives.	Enables businesses to: • Re-engage users who have already shown interest in a product or brand but have not completed a purchase; • “Follow up” with potential customers through social media ads, increasing the likelihood of conversion.

Source: compiled based on [3; 5].

other elements are created to align closely with the individual interests of each consumer. This method enables businesses to:

- increase conversion rates;
- reduce costs associated with ineffective advertising;
- build audience loyalty through relevant content;
- improve the user experience in the online store or platform.

Prominent examples of the use of such technologies include the recommendation systems on Amazon, Netflix, and AliExpress, which continuously suggest products or services most likely to interest a specific user.

The shift to targeting and retargeting on social media in product promotion within the business environment is a response to the growing need for more precise, effective, and personalized marketing communication.

Social platforms such as Facebook, Instagram, LinkedIn, and TikTok accumulate vast amounts of user

data. The outlined methods enable businesses to launch highly targeted advertising campaigns aimed at specific audience segments based on age, geolocation, interests, behavior, and more, in accordance with the specifics presented in Table 1.

In fact, based on the outlined features, it is clear that the use of targeting technologies is especially relevant for the B2C sector in the business environment; however, it is increasingly being applied in the B2B segment as well, particularly through LinkedIn, where professional services, equipment, software, and more are promoted.

The integration of virtual reality and augmented reality into the process of promoting products in the online environment is one of the

most promising directions in innovative marketing [3]. It significantly enhances consumer engagement and improves their interaction experience with the product, in accordance with the specifics outlined in Table 2. These technologies help overcome the physical distance between the buyer and the product by providing visualization, testing, and emotional immersion even before the purchase is made.

Based on the features outlined, it is clear that these methods are actively used in industries such as fashion, interior design, cosmetics, automotive, and tourism. They not only enhance brand trust but also contribute to increased conversions through a more informed product choice.

The shift to influencer marketing on platforms with a high level of consumer trust is a response to the declining effectiveness of traditional advertising amid the oversaturation of the information space and growing

Table 2. Features of integrating virtual and augmented reality into the process of product promotion in the online environment

Direction	Specifics of integrating virtual and augmented reality into the process of product promotion in the online environment	Advantages in product promotion within the business environment
Augmented Reality (AR)	The use of digital elements overlaid on the real world through smartphone cameras or special devices, allowing consumers to visualize the product in a real environment (e.g., furniture in a room, makeup on the face), thereby increasing engagement and awareness before purchase.	Allows businesses to integrate virtual objects into the user's real environment — for example, to “try on” clothing or glasses, test how furniture would look in a room, or view a 3D model of equipment through a smartphone camera.
Virtual Reality (VR)	Creation of fully virtual, interactive spaces where users can explore products in a simulated environment (e.g., a virtual store or product testing), providing a unique interaction experience and increasing brand trust.	Creates a fully simulated environment in which the user can interact with the product or service, for example, in the form of a virtual showroom or a demonstration tour.

Source: compiled based on [1—2; 4—5].

Table 3. Features of current marketing automation in the online environment

Direction	Marketing automation specifics in the online environment	Advantages in product promotion within the business environment
Email marketing	Automated through audience segmentation, message chain setup, and dynamic content	Allows sending personalized newsletters, promotions, cart abandonment reminders, or repeat purchase notifications, which increases email open rates and conversion
Phatbots	Provide automated communication 24/7 via messengers or on websites	Phatbots can answer questions, provide product consultations, process orders, or redirect to the appropriate manager, significantly reducing the workload on human resources.
Trigger messages	Retain potential customer's attention and stimulate purchase at the right moment.	They enable instant and relevant interaction with customers, improving user experience and driving sales.

Source: compiled based on [1; 3—4].

audience skepticism toward standard promotional messages. In today's online environment, consumers increasingly rely on personal recommendations, genuine reviews, and expert opinions, which drives the rising importance of influencers — thought leaders who hold significant authority within their niches.

Influencer marketing involves collaboration between brands and bloggers, content creators, and public figures on platforms such as Instagram, TikTok, YouTube, Telegram, and Twitter, as well as professional networks like LinkedIn.

The main advantage of this method is the ability to increase the level of emotional engagement of the audience, which already has established trust in the chosen influencer. Platforms with high trust are social networks where users interact not only with brands but also with people whose opinions they value. For example, a high level of engagement and authenticity is provided by recommendations from micro-influencers, who have a smaller but more loyal audience. For businesses, this method opens up opportunities to: increase brand awareness in target segments; build organic trust in the product; stimulate sales through content that appears natural rather than like advertising; and reduce costs compared to traditional mass advertising.

Thus, influencer marketing becomes a powerful tool for product promotion, providing personalized and emotionally oriented interaction with the audience in the rapidly changing digital market environment [3—4].

Complete marketing automation in the online environment is implemented through email campaigns, chatbots, and trigger messages, which, according to Table 3, are key tools for increasing the effectiveness of product promotion amid digital competition and evolving consumer expectations.

So, automated marketing systems enable continuous, personalized, and timely communication with the customer at every stage of their interaction with the brand.

Email marketing is automated through audience segmentation, message chain setup, and dynamic content; chatbots provide automated 24/7 communication; and trigger messages are automatic system responses to specific user actions. Thanks to marketing process auto-

mation, businesses can: reduce response time to customer behavior; deliver scalable personalization; minimize human error and service costs; and increase engagement, loyalty, and sales metrics [1; 3].

The shift to interactive advertising formats in e-commerce is a response to growing consumer demands for engagement, personalization, and emotional experience during brand interactions. Modern users respond less and less to traditional static ads, instead showing greater interest in interactive content — including ad formats with gamification elements, clickable videos, choose-your-own-adventure scenarios, 360° product views, as well as polls, quizzes, and interactive stories on social media.

This method allows for deeper consumer engagement with content; brand memorability through emotional experience and gamified interaction; collection of user behavior data for further personalization; and stimulation of conversions through active customer participation in the communication process. Interactive advertising is especially effective in mobile environments, where users are accustomed to fast, visually rich, and interactive content. For example, Rozetka actively uses interactive Instagram stories with polls and quizzes (such as "guess the price" or "choose a gift"), which increase audience engagement and lead to the product catalog. This allows users to have fun while simultaneously getting familiar with the product range. Thanks to interactive advertising formats, the paradigm of ad consumption is changing: the user not only observes but actively participates in the advertising process, which increases communication effectiveness, brand recall, and the likelihood of purchase.

The shift to omnichannel in e-commerce involves implementing a coordinated strategy to promote products across all available digital channels to create a seamless, continuous, and personalized consumer experience. In today's environment of fragmented user attention and a variety of digital platforms (websites, social media, mobile apps, email, messengers, marketplaces, etc.), brands must ensure communication consistency and product availability at every stage of customer interaction.

Omnichannel entails: synchronizing messages, promotions, and visual style across all channels; personalizing

content based on user preferences and behavior; creating a unified customer profile that allows tracking and analyzing their actions across different environments; and enabling a seamless transition between channels (for example, browsing a product on Instagram, completing a purchase in a mobile app, and receiving confirmation via email [1]). Specifically, Rozetka ensures consistent communication and convenience for the buyer at every stage of interaction: the website, mobile app, and physical pickup points are synchronized; order status notifications are sent simultaneously via email, app, and SMS; purchase history, recommendations, and promotions are personalized across all platforms.

As a result, the customer receives a consistent experience regardless of the channel. This increases trust, conversion rates, and repeat purchase frequency. Such an approach contributes to:

- Enhancing consumer trust and loyalty;
- Optimizing the customer journey;
- Improving the effectiveness of marketing campaigns through coordinated actions;
- Maintaining brand presence in the buyer's mind at various stages of the decision-making process.

In the context of the rapid development of e-commerce, omnichannel is no longer a competitive advantage but a necessity for brands aiming to meet the expectations of modern digital consumers and ensure continuous engagement with them in a highly competitive environment.

Thus, the key features of implementing innovative product promotion methods in e-commerce include rapid adaptation to changes in consumer behavior, high technological integration, individualized marketing communications, multichannel and omnichannel approaches, as well as automation, interactivity, and active audience engagement. These factors together shape the modern approach to e-commerce marketing, focused on maximizing consumer satisfaction and enhancing business competitiveness.

CONCLUSIONS

The study determined that implementing innovative product promotion methods in e-commerce is a complex process involving the integration of cutting-edge digital technologies, unconventional approaches, and modern marketing tools. This process aims to enhance communication effectiveness with the target audience, stimulate sales, and strengthen the business's competitive position in the online environment.

Innovative promotion methods encompass a wide range of digital platforms and channels where consumer interaction takes place, including: the use of artificial intelligence for content personalization and recommendations; shifting to targeting and retargeting on social media; integration of virtual and augmented reality; employing influencer marketing on platforms with high consumer trust; full automation of marketing processes (email campaigns, chatbots, trigger messages); use of interactive advertising formats (gamification elements, interactive videos); and the transition to omnichannel promotion with coordinated communication across all available digital channels.

Thus, implementing innovative promotion methods in e-commerce shapes a modern marketing approach

focused on maximizing consumer satisfaction and enhancing business competitiveness in the digital environment.

The prospects for further research lie in studying the impact of emerging technologies such as artificial intelligence and VR/AR on shaping consumer behavior and the effectiveness of innovative marketing strategies across different segments of e-commerce.

Література:

1. Бережний А.В. Виклики інноваційної діяльності у маркетингу промислових підприємств. Науковий вісник "Промисловий розвиток". 2024. Том 3, № 2. С. 76—83.
2. Кравченко М. Д. Новітні тенденції в маркетинговій стратегії промислових підприємств. Індустріальна економіка. 2023. Том 12, № 4. С. 112—120.
3. Лесько Н.В., Ейра С.О. Особливості розвитку ринку електронної комерції в Україні. Юридичний науковий електронний журнал. 2025. № 9. С. 241–243.
4. Фостолович В., Боцян Т. Імерсивні технології як інструмент інноваційного маркетингу в сфері організації бізнесу. Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. 2021. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2021_2_10 (дата звернення: 15.02.25).
5. Шимко А.В., Замялий Д.В., Кізенко С.Г. Аналіз впровадження інноваційних методів просування продукції у сфері електронної комерції України. Актуальні питання економічних наук, 2025. № 10. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15256942>
6. Янчук Т. В. Застосування технологій інтернет-маркетингу в збутовій діяльності підприємства. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2023. № 30. С. 98—106.

References:

1. Berezhny, A.V. (2024), "Challenges of innovative activity in the marketing of industrial enterprises", *Naukovyy visnyk "Promyslovyy rozvytok"*, vol. 3, no. 2, pp. 76—83.
2. Kravchenko, M.D. (2023), "Latest trends in the marketing strategy of industrial enterprises", *Industrialna ekonomika*, vol. 12, no. 4, pp. 112—120.
3. Lesko, N.V. and Eira, S.O. (2025), "Peculiarities of the development of the electronic commerce market in Ukraine", *Yurydychnyy naukovyy elektronnyy zhurnal*, vol. 9, pp. 241—243.
4. Fostolovych, V. and Botsyan, T. (2021), "Immersive technologies as a tool of innovative marketing in the field of business organization", *Ekonomika. Upravlinnya. Innovatsiyi. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 2, Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2021_2_10 (дата звернення: 15.02.25).
5. Shymko, A.V., Zamyly, D.V. and Kizenko, S.G. (2025), "Analysis of the implementation of innovative methods of product promotion in the sphere of electronic commerce of Ukraine", *Aktualni pytannya ekonomichnykh nauk*, vol. 10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15256942>
6. Yanchuk, T.V. (2023), "Application of Internet marketing technologies in the sales activities of the enterprise", *Problemy innovatsiyno-investytsiynoho rozvytku*, vol. 30, pp. 98—106.

Стаття надійшла до редакції 22.05.2025 р.

I. А. Островський,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної теорії та міжнародної економіки,
Харківський національний університет міського господарства*

імені О. М. Бекетова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7444-2560>

Г. В. Стадник,

*к. е. н., професор, професор кафедри економічної теорії та міжнародної економіки,
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова*

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-7828-3045>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.114

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО СТРАТЕГУВАННЯ ТНК: ОСОБЛИВОСТІ ТА СУПЕРЕЧНОСТІ

I. Ostrovskyi,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic theory and international Economics, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

G. Stadnyk,

PhD in Economics, Professor, Professor of the Department of Economic theory and international Economics, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

RISK MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF TNC FINANCIAL STRATEGY: FEATURES AND CONTRADICTIONS

Підкреслено обов'язковість співпраці України з транснаціональними компаніями у контексті повоєнного відновлення економіки. У статті розглянуто теоретичні проблеми управління фінансовими ризиками як частини розробки та впровадження фінансових стратегій. ТНК. Висвітлено специфіку методів управління зазначеними ризиками з урахуванням позитивних і негативних екстерналій. Визначено та охарактеризовано основні етапи побудови ефективної системи ризик-менеджменту ТНК у рамках міжнародного стандарту управління ризиками ISO 31000:2018. Узагальнено та структуровано основні інструменти короткострокового і довгострокового управління фінансовими ризиками ТНК. Запропоновано випереджальний підхід до пошуку найбільш уразливих місць у фінансуванні компаній на основі використання методики випереджальних індикаторів. Відзначено фрагментарний характер регулювання фінансових ризиків ТНК і доцільність систематизації та структурування підходів шляхом створення єдиного міжнародного інституту.

The article considers theoretical problems of financial risk management as part of the development and implementation of financial strategies of transnational corporations. The obligatory cooperation of Ukraine with transnational companies in the context of the post-war economic recovery is emphasized. The success of financial strategizing of companies significantly depends on the completeness and reliability of the input information, the ability to identify, assess and manage risks, taking into account the influence of all factors of the internal and external environment. The specificity of methods for managing these risks, taking into account positive and negative externalities, is highlighted. The main stages of building an effective TNC risk management system within the framework of the international risk management standard ISO 31000:2018 have been defined and

characterized. The main instruments of short-term and long-term management of financial risks of TNCs are summarized and structured. Among the various instruments of short-term and long-term management of financial risks of TNCs should be singled out non-synchronization of shipment and receipt of goods and payment, redistribution of account balances, netting of intra-corporation settlements, re-invoicing, use of derivatives for hedging. The attention of international regulators to the risks of TNCs was intensified in the context of the sustainable development agenda, in particular, the development of principles of responsible investment, and at the corporate level, management was clarified by the need to introduce ESG analysis into investment practice. The risk management system can be adjusted by using a leading approach to finding the most vulnerable places in the financing of companies based on the use of a system of leading indicators. The main idea of this approach is to analyze and identify potential risks at an early stage and build a comprehensive system of early warning of risks. The fragmentary nature of the regulation of financial risks of TNCs and the expediency of systematizing and structuring approaches by creating a single international institute were noted.

Ключові слова: транснаціональні корпорації, фінансові стратегії, фінансові ризики, управління фінансовими ризиками ТНК, випереджальний підхід.

Key words: transnational corporations, financial strategies, financial risks, financial risk management of TNC, proactive approach.

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

Співпраця з впливовими транснаціональними компаніями є запорукою успішного повоєнного відновлення економіки України. Транснаціональні корпорації являють собою найважливіший суб'єкт сучасного світового економічного, політичного, соціального і фінансового простору. Вони володіють значними фінансовими, науково-виробничими, технологічними ресурсами і, впливаючи на обсяги інвестицій, податкових надходжень до бюджетів держав, рівень зайнятості та доходів населення в країнах присутності, ТНК стають одними з найважливіших гравців на національному і на міжнародному фінансовому ринках. За масштабами експансії та обсягом фінансових ресурсів ТНК здатні конкурувати з національними державами та певною мірою змушувати країни, які їх приймають, узгоджувати національні інтереси з економічними інтересами ТНК. Тому стан фінансового "здоров'я" міжнародних компаній впливає на економіку суб'єктів усіх рівнів господарювання та регулювання.

Успішність фінансового стратегування компаній суттєво залежить від повноти та достовірності вхідної інформації, здатності визначити, оцінити та керувати ризиками, враховуючи вплив усіх чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Тому тема статті має теоретичну і практичну актуальність.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню фінансових стратегій міжнародних корпорацій та особливостей ідентифікації та управління фінансовими ризиками ТНК присвятили свої праці Я. Квачук, А. Пугач, Г. Роголь, Ф. Фритц [1 4] та ін. Сучасні макрофінансові засади співпраці з міжнародними компаніями та відповідні суперечності під час воєнного стану та майбутнього повоєнного відновлення розглянули А. Вдовічен, М. Скрипниченко, М. Штань і багато інших вчених [5 7].

Але зазначені наукові публікації не вичерпують необхідної інформації для аналізу системи управління фінансовими ризиками ТНК, що потребує подальшого змістовного розгляду і узагальнення. Тому потрібні подальші обґрунтовані підходи ті інструменти, що здатні гармонізувати взаємодію регуляторів на всіх економічних рівнях.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження сучасних особливостей та напрямків удосконалення системи управління фінансовими ризиками як складника фінансового стратегування діяльності ТНК.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На початку поточного десятиріччя ТНК виробляють близько третини світового ВВП. На їх частку припадає

Таблиця 1. Основні етапи управління ризиками

Характеристика	Виявлення та аналіз ризиків
Виявлення ризиків	Якісний аналіз: виявлення факторів ризику, зон ризику, специфіки, причин. Кількісний аналіз: визначення ступеня ризиків, їх частоти, можливого збитку
Вибір методів управління ризиками	Встановлення набору процедур, що відповідають обраному методу; розроблення політики ризик-менеджменту компанії щодо контрольованих ризиків
Аналіз альтернативних методів управління ризиками	Відхилення від ризику (відмова від ризику). Зниження ризику (скорочення частоти ризику, збитку; диференціація ризику). Передача ризиків (аутсорсинг ризиків, страхування та ін.). Прийняття ризику (формування резервів або запасів)
Аналіз основних підходів, що дають змогу мінімізувати негативні наслідки реалізації ризиків	Встановлення набору процедур, що відповідають обраному методу; розроблення політики ризик-менеджменту компанії щодо контрольованих ризиків
Моніторинг та оцінка ефективності системи управління ризиками	Реалізація обраного методу управління ризиками Виконання встановлених процедур на етапі виконання обраного методу управління ризиками проявляються у специфіці прийнятих рішень Налагодження постійного моніторингу результатів роботи системи управління ризиками, періодичне оновлення інформації про ризики, яка необхідна для ефективного аналізу ризиків

Джерело: сформовано авторами за даними [3].

більше половини світового експорту [4, с. 16]. Сукупно 10 найбільших компаній світу щорічно за сукупним ви- торгом приносять приблизно 4,6 трлн дол, що переви- шує ВВП таких країн, як Японія і Німеччина [8].

В умовах посилення турбулентності на національ- ному та глобальному фінансовому ринках фінансові ризики ТНК виходять на перший план. Особлива зна- чущість фінансових ризиків обумовлена розміром збитків, до яких вони призводять. Фінансові ризики, на відміну від ризиків інших категорій, призводять не тільки до втрати фінансової стійкості компанії, а й здатні спри- чинити негативні екстерналії для глобального фінансо- вого ринку.

Звідси вкрай високе значення надається управлін- ню фінансовими ризиками ТНК, адже їхнє адекватне ре- гулювання — найважливіша передумова для фінансо- вої стабільності на глобальному ринку, а також — дом- інанта фінансової стабільності на національних фінан- сових ринках.

Використання інноваційних методів управління ризиками ТНК здатне забезпечити не тільки мікрофін- анси ТНК, а й локалізувати кризи на глобальному фінансовому ринку, адже стан ТНК справляє прямий вплив на світову економіку у зв'язку зі складною структурою економічної діяльності та повсюдністю присутності.

Джерелом появи фінансових ризиків є фінансові та виробничі операції ТНК, а також їхня діяльність на фінансових ринках. Особливістю фінансових ризиків є те, що вони можуть справляти як негативний, так і позитивний ефект на діяльність компанії.

Єдиного підходу в класифікації фінансових ризиків немає, тому Базельським комітетом запропоновано кла- сифікацію з найбільш значущими видами: кредитний, фіскальний, втрати ліквідності, ринковий та операцій- ний [9]. Компанії досить сильно можуть бути схильні до впливу цих ризиків при здійсненні своєї діяльності на фінансових ринках.

Специфіка фінансових ризиків обумовлює особливі методи управління ними. Слід зазначити, що управлін- ня ризиками ефективне тільки за комплексного, систем- ного підходу до їх виявлення та мінімізації. У рамках застосування ризик-орієнтованого підходу до управлі- ння ризиками згідно з міжнародним стандартом ISO 9001:2015 до компаній висувається вимога застосову- вати ризик-орієнтоване мислення під час прийняття стратегічних рішень [10].

Управління ризиками вимагає від ТНК виділення фінансових і кадрових ресурсів для створення спеціаль- ної структури. Використання методів зниження ризику не завжди економічно ефективне. Тому менеджмент ТНК може прийняти рішення про прийняття ризиків, якщо бізнесу компанії притаманна низька маржи- нальність, через що витрати на створення системи уп- равління ризиками будуть вищими за потенційні виго- ди, отримані від зниження фінансових ризиків.

Крім того, у разі реалізації системи управління ри- зиками ТНК може отримати збитки через недостатність контрольних процедур або шахрайство співробітників. Численні приклади банкрутств або величезних збитків, спричинених шахрайством у ТНК за останнє десятиліття, достатньою мірою продемонстрували ступінь цієї загро- зи.

Переваги управління ризиками включають у себе: можливості залучення капіталу, збільшення фінансово- го важеля, зниження вартості капіталу, отримання по- даткових пільг тощо. Складність виявлення ризиків на зовнішньому ринку полягає в нестабільності економіч- них і соціально-політичних процесів у країнах-партне- рах, обмеженій інформації, специфіці кожної зовніш- ньоекономічної операції.

Проте існує алгоритм управління економічними ри- зиками, у тому числі у сфері ЗЕД, основними елемента- ми (етапами) якого є: ідентифікація, аналіз та оцінка ризиків, розробка та реалізація конкретних заходів з управління ризиками.

У табл. 1 описано основні етапи для побудови ефективної системи ризик-менеджменту ТНК у рамках міжнародного стандарту управління ризиками ISO 31000 і надано їх коротку характеристику.

Найважливішим етапом є вибір методів управління ризиками. Серед різноманітних інструментів короткострокового та довгострокового управління фінансовими ризиками ТНК слід виокремити десинхронізацію відвантаження й отримання товарів та оплати, перерозподіл залишків на рахунках, взаємозалік внутрішньокорпоративних розрахунків, реінвойсинг, використання деривативів для хеджування (рис. 1).

Десинхронізація отримання товарів і оплати, тобто застосування тактики прискореної оплати або відкладання виконання платежу в іноземній валюті застосовується з метою контролю курсу валют на дату платежу та мінімізації можливих збитків.

Перерозподіл залишків на розрахункових рахунках можливий у разі концентрації коштів головною компанією з метою одержання позитивного ефекту масштабу від валютних операцій, розміщення вільних коштів однієї компанії в обігу іншої, уникнення звернення дочірніх компаній за отриманням кредитних коштів тощо.

Взаємозалік внутрішньокорпоративних розрахунків доцільний у разі можливості зустрічного заліку зобов'язань підрозділів і зовнішніх контрагентів;

Реінвойсинг як зміна валюти угоди і платежу шляхом виписки нового рахунка здійснюється через дочірні компанії або підрозділи ТНК, які обробляють внутрішньофірмові транзакції в різних валютах. Такі підрозділи виставляють рахунки для інших підрозділів ТНК, розташованих по всьому світу, і оплачують їх у валюті країни походження, а потім повторно виставляють рахунки філіям у місцевій валюті;

Використання деривативів для хеджування ризику специфічне для експорту та імпорту: в експортних контрактах актуальне в разі зниження валютного курсу платежу, а в імпортних — у разі подорожчання валюти платежу. Інструменти хеджування застосовуються і тоді, коли валютний курс досягає якоїсь граничної позначки.

Глобальні фінансові наслідки діяльності ТНК відобразилися у спробі на міжнародному рівні закріпити систему управління ризиками їхньої діяльності з боку міжнародних інвесторів.

Увагу міжнародних регуляторів до проблем ризиків ТНК було активізовано в контексті порядку денного сталого розвитку, зокрема розроблення принципів відповідального інвестування, а на корпоративному рівні управління уточнено необхідністю впровадження в інвестиційну практику аналізу факторів ESG.

Урахування кліматичних змін і перехід до низьковуглецевої економіки спрямовані до зниження рівня використання вуглеводневої сировини та інших природних ресурсів у сфері виробництва і споживання, а також збільшення ролі поновлюваних джерел енергії.

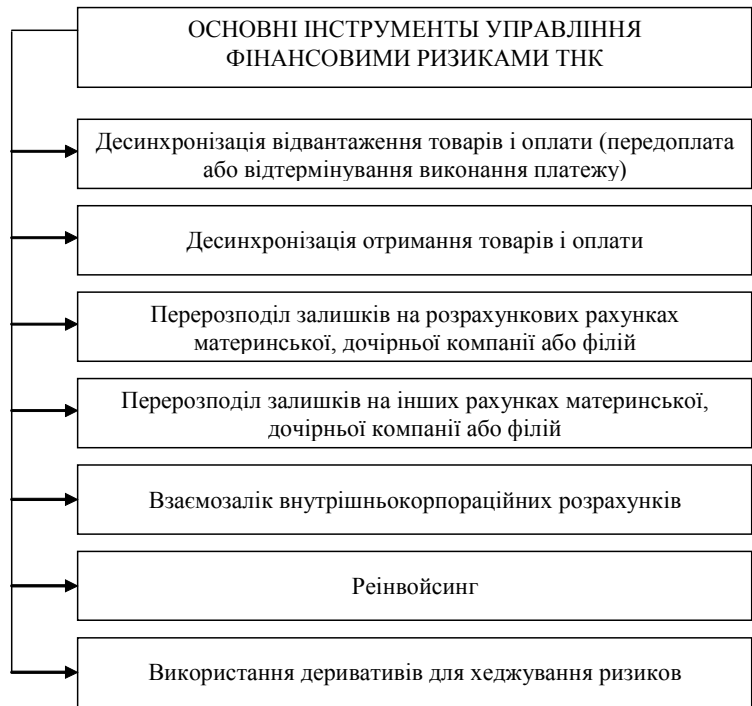


Рис. 1. Основні інструменти короткострокового і довгострокового управління фінансовими ризиками ТНК

Джерело: сформовано авторами.

Подібний перехід здатний призвести до великих змін в економічному ландшафті. Це обумовлено виникненням додаткових вимог до ТНК з високим вуглецевим слідом щодо зниження негативних наслідків зміни клімату та адаптації до них.

Виходячи зі спрямованості, швидкості та характеру подібних перетворень, ризики переходу можуть бути виражені в різних значеннях репутаційних і фінансових ризиків для організацій.

Прикладами ризиків переходу є регуляторні новації щодо вуглецевоємних галузей, зокрема транспорту, енергетики та обробної промисловості. Зокрема, впровадження податків і зборів на вуглеводневі викиди може спричинити зниження вартості фінансових активів ТНК і негативно вплинути на ринки капіталу загалом. Крім того, впровадження екологічно спрямованих технологій може порушити виробничо-збутові ланцюжки організації, її бізнес-модель і пов'язані з ними ризики.

Особливу сферу аналізу становить оцінка наслідків фінансових ризиків ТНК для глобальної фінансової стабільності. Ці ризики пов'язані з наслідками, що виникли внаслідок банкрутства однієї або декількох ТНК, що породжують збої фінансового ринку.

На мікрорівні традиційна система управління фінансовими ризиками ТНК слабо адаптована до викликів глобального фінансового ринку нового типу і до збільшеного рівня невизначеності. Такими викликами стали зовнішні шоки: пандемія, загострення геополітичної обстановки у світі, насамперед, воєнні дії в Україні, обмеження, що накладаються на інвестиційні операції ТНК в окремих юрисдикціях, зростання волатильності цін на основні фінансові інструменти, товарні активи і курси валют та ін.

На національному рівні управління ризиками має фрагментарний характер і зачіпає лише окремі аспекти фінансової діяльності ТНК у тій чи іншій юрисдикції. Ідеться про проблеми оподаткування, режимів інвестування, виплат дивідендів та інші моменти, які можуть бути різними для материнських компаній і пов'язаних із ними зарубіжних структур. Ця проблема не дає змоги системно управляти фінансовими ризиками ТНК на рівні всієї компанії.

Для усунення виявлених вад на мікрорівні ТНК система ризик-менеджменту може бути скоригована за допомогою використання випереджального підходу до пошуку найбільш уразливих місць у фінансуванні компанії на основі використання системи випереджальних індикаторів.

Основна ідея такого підходу полягає в аналізі та виявленні потенційних ризиків на ранній стадії та побудові комплексної системи раннього попередження ризиків. Система раннього попередження ризиків націлена на вирішення таких засадничих завдань:

- аналіз та ідентифікація потенційних ризиків, що впливають на фінансову стійкість;
- оцінка ступеня можливого впливу виявлених ризиків на фінансові результати та можливість функціонування в найближчій перспективі;
- розробка адекватних превентивних заходів ризик-менеджменту за наявності ранніх ознак прояву ризику.

Для комплексного оцінювання фінансових ризиків ТНК система індикаторів раннього попередження може бути трансформована в бальну оцінку ступеня стійкості компанії до фінансової турбулентності, які мають бути покладені в основу трансформації ризик-менеджменту ТНК для досягнення фінансової стабільності.

На рівні національних фінансових систем управління фінансовими ризиками ТНК може бути збагачене використанням принципів управління ризиками банківського нагляду щодо операцій ТНК із фінансовими активами та зобов'язаннями. Це обумовлено як зближенням в обсягах фінансових ресурсів ТНК і ТНБ, що перебувають під управлінням і залучаються з ринку, так і стандартною практикою управління ризиками в глобальних компаніях, а також тісним переплетенням капіталу ТНК і ТНБ. Основні методи управління ризиками на рівні національної фінансової стабільності полягають у використанні макропруденційних заходів, оскільки такі заходи можуть бути не завжди виправдані, оскільки сфера діяльності ТНК виходить за рамки юрисдикції окремих держав.

Поділ ризиків за видами має широке практичне використання в компанії. Інструментом класифікації ризиків ТНК є збалансована система показників, у рамках якого ризик-фактори ТНК представлено показниками, згрупованими за чотирма напрямками: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання і зростання.

Проекції зазначеної системи можуть бути використані як базові блоки класифікації ризиків ТНК для побудови регуляторного контуру щодо їхніх фінансових операцій. До таких проекцій запропоновано віднести нормативи співвідношення фінансових активів і зобов'язань ТНК до капіталу і виробничих активів ТНК, контроль за відкритою валютною позицією і зовнішнім бор-

гом ТНК. Така побудова регуляторного контуру щодо фінансових операцій ТНК видається зручною з позиції подальшої класифікації ризиків та управління ними.

Нарешті, на глобальному рівні коригування підходів у формуванні системи управління ризиками ТНК повинно включати вироблення й активне просування міжнародних принципів оцінки ризик-менеджменту в ТНК і управління ризиками ТНК у національних фінансових системах.

Такі принципи могли лягти в основу ув'язки політики ризик-менеджменту ТНК з принципами відповідального інвестування і дозволили б спрямувати інвестиційні потоки лише в ті ТНК, які створюють мінімальні ризики для глобальної фінансової стабільності.

Водночас в умовах глобалізації економіки фінансові ризики стають ключовими в діяльності ТНК, оскільки кон'юнктура фінансового ринку, на відміну від кон'юнктури товарних ринків, більш підвладна коливанням, а накопичені фінансові активи та зобов'язання на балансах ТНК стають співставними з виробничими активами.

Але ТНК, на відміну від ТНБ, не мають компенсаційних механізмів управління ризику, таких як резервування, провізії та ін. Це створює додаткові загрози для стійкості, які потребують адекватного відгуку в системі управління фінансовими ризиками ТНК.

Вважаємо за доцільне застосування випереджального підходу до управління фінансовими ризиками на основі використання системи випереджувальних індикаторів і надає рекомендації щодо застосування деяких міжнародних банківських стандартів, причому саме щодо операцій ТНК з фінансовими активами та зобов'язаннями.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Незважаючи на особливості функціонування ТНК у різних країнах і спроби міжнародних організацій розробити документ, що впливає на діяльність корпорацій, основний тягар контролю за фінансовими ризиками ТНК лежить на національному законодавстві. У межах національних регуляторів перебуває регламентування допуску прямих іноземних інвестицій та умови діяльності нерезидентів.

Таким чином, система управління ризиками має фрагментарний характер і не відповідає завданням забезпечення фінансової стабільності. Це доводить необхідність систематизації та структурування системи регулювання фінансових ризиків ТНК на рівні міжнародних інститутів, пов'язавши їх дотримання з відповідальністю у вигляді відмови інвесторів від операцій з ТНК, які їх не дотримуються.

Література:

1. Квачук Я. О. Корпоративні стратегії розвитку транснаціональних корпорацій. Ефективна економіка. 2013. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2283> (дата звернення: 9.05.2025).
2. Пугач А. М., Пугач В. А. Глобальні виміри розвитку транснаціональних корпорацій. Ефективна економіка. 2025. №4. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6227> (дата звернення: 9.05.2025).

3. Роголь Г. Управління ризиками відповідно до стандарту ISO 31000:2018. Тех Медіа Груп. 2023. 28 серпня. URL: <https://qualityexpert.com.ua/articles/657421-upravlinnya-ryzykamy-vidpovidno-do-standartu-iso-310002018> (дата звернення: 9.05.2025).

4. Fritz F.C., Hines R., Wessel D.. Global Goliaths: Multinational Corporations in the 21st Century Economy. Washington: Brookings Institution Press, 2021. 23 p. URL: https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2021/04/GG_Ch1_Summary.pdf (дата звернення: 9.05.2025).

5. Вдовічен А., Вдовічена О. Макроекономічний аспект повоєнного відновлення України. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 1 (10). С. 177—182. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/321/> (дата звернення: 9.05.2025).

6. Скрипниченко М. І. Макроекономічні оцінки та прогнози повоєнного відновлення економіки України. Економічна теорія. 2022. № 2. С. 29—43. URL: <https://doi.org/10.15407/etet2022.02.029> (дата звернення: 9.05.2025).

7. Штань М.. Економічна політика стимулювання повоєнного відновлення. Економіка та суспільство. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3005> (дата звернення: 9.05.2025).

8. Top 10. Світові компанії, які у 2024 році заробили найбільше. NV.ua. Бізнес. 2024. 31.12. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/top-svitovih-kompaniy-yaki-u-2024-roci-zarobili-naybilshe-za-vsih-50478127.html> (дата звернення: 9.05.2025) (дата звернення: 9.05.2025).

9. Basel Committee on Banking Supervision. Guidelines. Corporate governance principles for banks. BIS 2015. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf> (дата звернення: 9.05.2025).

10. ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en> (дата звернення: 9.05.2025).

References:

1. Kvachuk, Ya. (2013), "Corporate strategies for the development of transnational corporations", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 8, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2283> (Accessed 9 May 2025).

2. Puhach, A. M. and Puhach, V. A. (2024). "Global dimensions of the development of transnational corporations. corporations", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 4, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6227> (Accessed 9 May 2025).

3. Rohol, H. (2023), "Risk management in accordance with ISO 31000:2018", *Tekh Media Hrup*, [Online], available at: <https://qualityexpert.com.ua/articles/657421-upravlinnya-ryzykamy-vidpovidno-do-standartu-iso-310002018> (Accessed 9 May 2025).

4. Fritz F.C., Hines R., and Wessel D. (2021). *Global Goliaths: Multinational Corporations in the 21st Century Economy*, [Online], Brookings Institution Press, Washington, available at: https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2021/04/GG_Ch1_Summary.pdf (Accessed 9 May 2025).

5. Vdovichen, A. and Vdovichen, O. (2024), "The macroeconomic aspect of ukraine's post-war recovery", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka* [Online], vol. 1 (10), pp. 177—182, available at: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/321/> (Accessed 9 May 2025).

6. Skrypnichenko, M. (2022), "Macroeconomic assessments and forecasts of the post-war recovery of Ukraine's economy", *Ekonomichna teoriia*, [Online], vol. 2, pp. 29—43, available at: <https://doi.org/10.15407/etet2022.02.029> (Accessed 9 May 2025).

7. Shtan, M. (2023), "Economic policy to stimulate post-war recovery", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 56, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3005> (Accessed 9 May 2025).

8. NV.ua. Biznes (2024), "Top 10. World companies earning the most in 2024", [Online], available at: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/top-svitovih-kompaniy-yaki-u-2024-roci-zarobili-naybilshe-za-vsih-50478127.html> (Accessed 9 May 2025).

9. Bank for International Settlement (2015), "Basel Committee on Banking Supervision. Guidelines. Corporate governance principles for banks", available at: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf> (Accessed 9 May 2025).

10. International Organization for Standardization (2015), "ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements", available at: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en> (Accessed 9 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 11.05.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

**Ефективна
ЕКОНОМІКА**

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

Г. О. Санченко,
здобувач вищої освіти третього рівня (доктор філософії),
Міжрегіональна академія управління персоналом
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-5075-860X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.120

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

G. Sanchenko,
Third-level higher education graduate (Doctor of Philosophy),
Interregional Academy of Personnel Management

WAYS TO INCREASE MANAGEMENT EFFICIENCY AND ENSURING STABILITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Стаття присвячена вирішенню актуальних завдань з розробки та удосконалення засад та інструментарію забезпечення стабільності аграрних підприємств. На основі проведеного дослідження виділено основні шляхи сталого розвитку аграрного підприємства: впровадження нових технологій та обладнання, оптимальне використання матеріальних та нематеріальних ресурсів, менеджмент виробничого процесу, оптимальне використання професійних кадрів, збереження екології. Доведено, що для досягнення необхідного рівня стабільності аграрного підприємства необхідно надати їм певного рівня інноваційності. Виділено основні інноваційні напрямки, за якими здійснюються наукові доробки в галузі вдосконалення технологічних процесів в агропромисловому комплексі: виведення та застосування в процесі виробництва високопродуктивного вихідного матеріалу; удосконалення логістики, інфраструктури зберігання та транспортування, передпродажна підготовка та маркетинг; інженерно-технічні технології, що підвищують енергоефективність агровиробництва; глибока переробка сільськогосподарської сировини, безвідходне виробництво та екологічно чисті технології; очищення ґрунтів та водойм за допомогою застосування біотехнологічних процесів; організація агропромислових кластерів; фінансовий супровід інноваційних напрямків; підготовка професійних кадрів. Встановлено, що одним із важливих інструментів забезпечення стабільного розвитку аграрних підприємств основними пріоритетами залишається реалізація внутрішніх чинників забезпечення ефективності виробництва, а саме: розробка оптимальної програми виробництва основних видів продукції відповідно до вимог ринку і потреб споживачів з урахуванням внутрішніх можливостей використання наявного ресурсного потенціалу; розробка власної стратегії розвитку з урахуванням досвіду конкретного аграрного підприємства та особливостей його діяльності, реалізація якої забезпечить формування стійкої конкурентної позиції на ринку. Запропоновано концепцію стабільного функціонування та сталого розвитку аграрного підприємства, яка орієнтована на стабільність аграрного підприємства за рахунок раціоналізації ресурсних можливостей та зниження впливу наслідків негативних обставин, що виникають, створення реальних передумов для постійного та системного попередження, нейтралізації та послаблення дії факторів, що породжують нестабільність стану підприємства.

The article is devoted to solving urgent problems of development and improvement of principles and tools for ensuring stability of agricultural enterprises. Based on the conducted research, the main ways of sustainable development of an agricultural enterprise are identified: introduction of new technologies and equipment, optimal use of material and non-material resources, management of the production process, optimal use of professional personnel, preservation of ecology. It is proved that in order to achieve the required level of stability of an agricultural enterprise, it is necessary to provide them with a certain level of innovation. The main innovative directions in which scientific achievements are carried out in the field of improvement of technological processes in the agro-industrial complex are identified: development and application in the production process of highly productive starting material; improvement of logistics, storage and transportation infrastructure, pre-sales preparation and marketing; engineering and technical technologies that increase the energy efficiency of agricultural production; deep processing of agricultural raw materials, waste-free production and environmentally friendly technologies; purification of soils and water bodies through the use of biotechnological processes; organization of agro-industrial clusters; financial support of innovative areas; training of professional personnel. It has been established that one of the important tools for ensuring the stable development of agricultural enterprises is the implementation of internal factors ensuring production efficiency, namely: development of an optimal program for the production of the main types of products in accordance with market requirements and consumer needs, taking into account internal opportunities for using the available resource potential; development of one's own development strategy, taking into account the experience of a particular agricultural enterprise and the characteristics of its activities, the implementation of which will ensure the formation of a stable competitive position in the market. A concept of stable functioning and sustainable development of an agricultural enterprise is proposed, which is focused on the stability of an agricultural enterprise by rationalizing resource capabilities and reducing the impact of the consequences of negative circumstances that arise, creating real prerequisites for constant and systematic prevention, neutralization and weakening of the effects of factors that generate instability in the state of the enterprise.

Ключові слова: аграрне підприємство; стабільність; інновації; інвестиції; енергозбереження; екологія.
Key words: agricultural enterprise; stability; innovation; investments; energy saving; ecology.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасне вітчизняне сільське господарство перебуває у складному положенні, що підсилюється триваючою військовою агресією з боку росії, а економічний стан всього агропромислового комплексу зумовлює пошуки дієвого вирішення проблем перманентного розвитку кожного окремого аграрного підприємства на основі забезпечення довгострокової стабільності. Дослідження методів формування найбільш сприятливих методів функціонування є стратегічним напрямом економічної політики на всіх рівнях управління і вимагає формування низки глобальних стратегічних заходів для підтримки поточної, середньострокової та довгострокової стабільності підприємств агробізнесу. Це унеможливує використання та впровадження стратегій стабільності, адже вони, по-перше, ефективні для короткочасних етапів функціонування сільгосптоваровиробників та рекомендовані для концентрації ресурсів та внутрішніх резервів з метою переходу на новий етап розвитку; по-друге, в подальшому сільськогосподарські товаровиробники при стійкому зростанні прибутку мають доповнювати бізнес-мети, застосовуючи еталонні

та базові стратегії розвитку бізнесу, такі як розширення комерційної сільськогосподарської організації шляхом додавання нових структур, диверсифікованого зростання; стратегії скорочення, стратегії повороту, конкретизуючи їх інструменти за критерієм "ресурси/можливості".

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Дослідженню питань забезпечення стабільності аграрних підприємств та удосконалення необхідного для цього інструментарію приділялась особлива увага в роботах українських науковців, зважаючи на місце аграрного сектору в економіці нашої держави. В рамках нашого дослідження відокремимо найбільш значимі. Так, питання ефективного розвитку та стабільності аграрного сектору України розкрито в працях таких науковців серед яких: В. Андрійчук, В. Амбросов, В. Борисов, П. Гайдуцький, О. Гудзинський, Т. Дудар, О. Єранкін, С. Кваша, І. Кіктьєв, П. Макаренко, М. Малік, Л. Малуґа, Л. Мельник, П. Саблук, В. Шведюк та інші. Дослідженню шляхів зміцнення фінансового стану аграрних підприємств приділено багато уваги у працях таких

відомих вітчизняних вчених як Серед них В. Бурковський, О. Бандурка, А. Поддєрьогін, М. Ковбасюк, О. Кондрат'єв, тощо. Практичні аспекти фінансування та обґрунтування альтернативних напрямів формування фінансових ресурсів широко досліджено в працях О. Бурлакова, О. Гудзь, П. Стецюка, І. Мушеника, О. Пристемського, Н. Прокопенко, О. Рубай, О. Тулай, О. Яцук та інших. При всій важливості проведених досліджень зважаючи на турбулентність зовнішнього середовища та триваючу військову агресію з боку росії дане питання і надалі залишається актуальним і потребує подальшого дослідження та опрацювання.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Метою статті є вирішення актуальних завдань з роботи та удосконалення засад та інструментарію забезпечення стабільності аграрних підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У сучасних умовах загострення фінансової нестабільності внаслідок кризи та посилення зовнішньоекономічного негативного впливу важливим напрямом подальшого вдосконалення управління та забезпечення стабільності аграрного підприємства є поєднання принципів цільового, ресурсного та програмного планування, що є ключовим у системі комплексного планування та управління. Для забезпечення стабільності аграрних підприємств необхідні гнучкість та швидкість реакції на зміни кон'юнктури ринку, підвищення конкурентоспроможності виробництва та продукції, висока інвестиційна активність, ліквідність та фінансова стабільність. Тільки це дозволить створити динамічно рівноважну цілісну систему, яка б самостійно визначала свій напрямок розвитку [1]. Програмно-цільовий підхід та сучасна концепція стійкого розвитку дозволяють надати процесу управління та забезпечення стабільності аграрного підприємства комплексного характеру, що дозволяють вирішувати різноманітні проблеми у поєднанні стратегічних інтересів, забезпечувати стабільний стійкий розвиток. Стійкий розвиток аграрних підприємств та їх стабільне функціонування виступають визначальною умовою ефективного розвитку сільських територій.

Дієвість зазначених шляхів підвищення ефективності управління та забезпечення стабільності аграрних підприємств добре простежується в принципах концепції сталого розвитку:

- системний підхід — згідно з концепцією, всі галузі, які вона охоплює (економіка, екологія та соціальна сфера) повинні розвиватися комплексно та збалансовано;
- довгострокова орієнтація: ефект неможливо отримати у короткій перспективі;
- ефективне використання наявних ресурсів;
- залучення і мотивація.

На основі проведеного дослідження серед основних шляхів сталого розвитку аграрного підприємства можна виділити такі:

- впровадження нових технологій та обладнання,

- оптимальне використання матеріальних та нематеріальних ресурсів,

- менеджмент виробничого процесу,
- оптимальне використання професійних кадрів,
- збереження екології — аграрне виробництво вимагає велику кількість землі, води, енергії, і приносить досить істотний внесок у парниковий ефект, чим завдає значної шкоди природі.

Для досягнення найбільшої дієвості цього та інших підходів, а також необхідного рівня стабільності аграрного підприємства необхідно надати їм певного рівня інноваційності. У сучасних економічних умовах відповідати вимогам конкуренції можуть лише ті господарські суб'єкти, які ведуть інноваційну діяльність та освоюють науково-технічні досягнення, що базуються на застосуванні нового покоління техніки та методах ефективного виробництва, що дозволяють раціонально використовувати ресурси та знижувати витрати сфери виробництва важливу роль на модернізацію сільськогосподарської промисловості. Покоління техніки та технологій. Існуючі наукові доробки в галузі вдосконалення технологічних процесів в агропромисловому комплексі в основному можна згрупувати за такими інноваційними напрямками:

- виведення та застосування в процесі виробництва високопродуктивного вихідного матеріалу;
- удосконалення логістики, інфраструктури зберігання та транспортування, передпродажна підготовка та маркетинг;
- інженерно-технічні технології, що підвищують енергоефективність агровиробництва, засновані на принципі енергозбереження;
- глибока переробка сільськогосподарської сировини, безвідходне виробництво та екологічно чисті технології;
- очищення ґрунтів та водойм за допомогою застосування біотехнологічних процесів;
- організація агропромислових кластерів;
- фінансовий супровід інноваційних напрямків;
- підготовка професійних кадрів для агропромислового комплексу, тощо.

Одним з таких напрямів можуть виступати біотехнології, під якими розглядаються технології, що застосовують біологічні системи, живі організми або їх похідні з метою виготовлення або трансформації продуктів і процесів розуміється. Роль біотехнологічних методів у виробничих процесах переробки відходів життєдіяльності постійно зростає. Вже зараз у країнах Європейського Союзу в аграрній та лісовій галузях господарства використовується або знешкоджується понад 60% відходів тваринного та рослинного походження.

Запровадження ефективних механізмів розвитку інноваційної діяльності підприємств усіх сфер агропромислового комплексу має здійснюватися з обов'язковим дотриманням певних вимог, серед яких основними є:

- беззаперечне дотримання у господарській діяльності вимог об'єктивних економічних законів;
- формування середовища для здійснення інноваційного розвитку підприємств;
- оптимізацію правового забезпечення здійснення інноваційної діяльності у державі [2].

Аналіз наукових поглядів і уявлень, що сформувався, дозволяє припустити, що основним гальмуючим фактором масштабного впровадження інноваційних нововведень в агропромисловому комплексі є хронічна неплатоспроможність підприємств аграрного сектора, а також відсутність необхідних коштів у організацій науки на просування своїх напрацювань. Особливо це відчувається, коли фінансовий стан аграрного підприємства нестабільний. За умов обмеженості матеріальних ресурсів дедалі більшого значення набуває забезпечення ресурсоощадного господарювання, отже, необхідність упровадження інновацій в діяльність аграрного підприємства посідає у цьому аспекті чільне місце [3].

В той же час, перехід на інноваційні засади діяльності можуть сприяти забезпеченню ефективності та стабільності аграрного підприємства. Модернізація виробничо-технічної бази аграрної сфери передбачає освоєння значних фінансових ресурсів, які, з одного боку, обмежені з погляду обсягу, з іншого — мають сприяти покращенню кількісних та якісних параметрів сталого розвитку галузі. Так, активізація інвестиційної діяльності дозволяє створити умови підвищення рівня технічної оснащеності, економічної ефективності сільськогосподарського виробництва на основі вдосконалення складу та структури основних засобів, та, зрештою, забезпечення виконання економічного імперативу сталого розвитку.

Досягнення цільових параметрів сталого розвитку сільського господарства нерозривно пов'язане з підвищенням стабільності, енергоефективності, що передбачає розробку та реалізацію організаційно-економічних та управлінських заходів, спрямованих на створення системи виробництва, яка забезпечує зростаючу віддачу у вигляді кінцевої продукції та найкраще використання біологічного потенціалу рослин та тварин. Одним із напрямів енергозбереження в галузі є розширення галузі використання нетрадиційних відновлюваних джерел, серед яких — сонячна та вітрова енергія, а також застосування біогазових технологій. Крім того, в сьогоденнішніх умовах все більшого поширення набувають управлінські технології підвищення енергоефективності, які перебувають у розробці, впровадженні та сертифікації систем енергетичного менеджменту.

Рациональне використання природних ресурсів, мінімальне зниження врожайності оброблюваних культур за несприятливих ґрунтово-кліматичних умов, а також ефективне використання природної енергії при вирощуванні сільськогосподарських культур досягається на основі розвитку та впровадження елементів органічного (екологічного) землеробства.

Ведення екологічного аграрного виробництва передбачає, з одного боку, якісну зміну структури використовуваних ресурсів, (заміна невідновлюваних ресурсів промислового характеру на місцеві відновлювані (органічні добрива, сівозміни, природні пасовища, біологічні засоби захисту рослин і т.п.)), з іншого — максимальну адаптацію органічних екосистем. Зміна клімату вже стала реальністю для багатьох фермерів та виробників продуктів харчування у всьому світі. Наслідки все більш нестабільних та екстремальних погодних умов завдають шкоди інфраструктурі, знищують улови, став-

лять під загрозу рибні запаси, руйнують природні ресурси та наражають на небезпеку види. Країни можуть адаптуватися до зміни клімату та пом'якшити його наслідки шляхом розробки національних планів боротьби зі зміною клімату за допомогою програм та проектів, заснованих на дослідженнях, з упором на стійкі засоби для існування сільського населення.

Здатність сільськогосподарських секторів реагувати на зміну клімату має далекосяжні наслідки для засобів для існування більшості людей у багатьох країнах, що розвиваються, і для національної економіки. Слід зазначити, що основою ведення екологічного сільського господарства є скорочення до мінімуму антропогенного на якісний стан агроєкосистеми, створення максимуму передумов для раціонального використання її власного біопотенціалу і досягнення стійкості розвитку загалом. Основними цілями органічного землеробства виступають збереження та підвищення родючості ґрунту, захист довкілля, зниження матеріало- та енергоемності продукції, економія невідновлюваних ресурсів, покращення якості сільськогосподарської продукції, забезпечення стійкості розвитку аграрних соціально-економічних систем.

Не слід забувати, що на фоні зазначених вище напрямів, одним із важливих інструментів забезпечення стабільного розвитку аграрних підприємств основними пріоритетами залишається реалізація внутрішніх чинників забезпечення ефективності виробництва, а саме:

- розробка оптимальної програми виробництва основних видів продукції відповідно до вимог ринку і потреб споживачів з урахуванням внутрішніх можливостей використання наявного ресурсного потенціалу, що дозволить оптимізувати отримання прибутків на одиницю залучених у виробництво земель та інших ресурсів, необхідних для забезпечення розширеного відтворення сільськогосподарського виробництва;

- розробка власної стратегії розвитку з урахуванням досвіду конкретного аграрного підприємства та особливостей його діяльності, реалізація якої забезпечить формування стійкої конкурентної позиції на ринку [4].

Досягнення економічної стійкості сільськогосподарськими підприємствами, безперервність функціонування сучасних сільськогосподарських організацій можливе лише за рахунок грамотного управління значним переліком параметрів, що визначають їх економічну стійкість, а також за умови використання елементів сучасного менеджменту, ефективного маркетингу, досконалого контролінгу, своєчасної реакції на зміни зовнішнього середовища та формування конкурентних стратегій розвитку. Адже, по, перше, в даний час сформовані моделі аграрного виробництва, як правило, не повною мірою виконують свої функції і є розбалансованими, оскільки дозволяють, переважно точково регулювати процеси вирощування виробничого потенціалу окремих суб'єктів господарювання, що дозволяє підвищувати фінансові результати економічної діяльності сільськогосподарської галузі, але не використовуючи всі резерви та можливості модернізації на основі єдності економічних, соціальних та екологічних факторів, що дозволяють задовольнити запити суспільства та потреби в якісному та безпечному продовольстві і сільсько-

господарську сировину, громадські послуги нетоварного характеру, підвищення рівня життя сільського населення.

По-друге, у розпорядженні сільськогосподарських підприємств є ресурси та можливості щодо здійснення управлінських маніпуляцій, які здатні суттєво скоротити негативний вплив перерахованих вище та інших загроз, але все залежить від інструментарію та механізмів, що використовуються власниками та менеджментом аграрних підприємств. Так, для того щоб забезпечити найбільшу ефективність у процесі забезпечення стабільності аграрних підприємств, всю сукупність перерахованих факторів необхідно розглядати з позиції системного підходу. Саме використання системного підходу для раціоналізації управлінського впливу дозволяє визначити вплив кожного окремого фактору та направити їх на отримання максимальної ефективності від ситуації, що склалася, або мінімізацію потенційної шкоди.

Окремо необхідно зазначити, що в умовах зростаючої конкуренції навіть при застосуванні системного підходу без інноваційної трансформації сільського господарства та розподільчих ланцюгів в агробізнесі неможливо здійснити якісний перехід до інтенсивного розвитку агропромислових підприємств та їх стабільності як у короткій, так і, особливо, в довгостроковій перспективі. Тобто маємо ситуацію, коли проведення корінних перетворень дасть можливість трансформувати вітчизняне сільське господарство та підвищити рівень його конкурентоспроможності з огляду на технологічні бар'єри, що перешкоджають формуванню високого рівня його стабільності. Подолання технологічної відсталості полягає не тільки у модифікації діючих моделей відтворювального процесу в агробізнесі, але й у створенні нових способів управлінського впливу. Також необхідно виходити з того, що основною метою управління аграрного підприємства має бути не стільки забезпечення високої та постійної прибутковості, скільки забезпечення стабільності, безперервності функціонування та розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Таким чином, система управління та забезпечення стабільності аграрного підприємства має включати кілька локальних підсистем:

- інформаційна підсистема — її завдання входить забезпечення менеджменту підприємства інформацією, яка потрібна на прогнозування і оцінки ймовірності виникнення кризових ситуацій. Її джерелами служать внутрішні, зокрема управлінська, інформація підприємства — фінансова, технологічна, кадрова тощо, і зовнішня, маркетингова (у частині мікро — і макросередовища),

- організаційна підсистема, яка спрямована на вирішення таких основних завдань як забезпечення високої гнучкості та швидкості реагування на зміну зовнішніх факторів, адаптація до умов зовнішнього середовища та змін внутрішнього, вибудовування ефективного механізму управління організаційними змінами, тощо,

- фінансова підсистема, яка вирішує такі завдання, як: забезпечення платоспроможності сільськогосподарського підприємства, оскільки саме неплатоспроможність підприємства є основною формальною ознакою кризи на підприємстві та може стати причиною припинення її існування надалі внаслідок процедури банкрутства;

забезпечення діяльності аграрного підприємства фінансовими ресурсами у повному обсязі та з мінімальною вартістю,

- маркетингова підсистема, на яку покладається виконання таких основних завдань як збирання та аналіз ринкової інформації, прогнозування динаміки розвитку ринків; виявлення ринкових загроз; оптимізація асортименту продукції з урахуванням виробничих можливостей та технологічних обмежень підприємства; постійний пошук нових, перспективніших каналів збуту продукції,

- технологічна підсистема, яка спрямована на забезпечення постійної ефективності технологічних процесів, що здійснюються на підприємстві, постійне освоєння та впровадження освоєння інновацій, тощо.

Все це необхідно врахувати і можливо всього цього досягти за допомогою концепції стабільного функціонування та сталого розвитку аграрного підприємства, яка орієнтована на стабільність аграрного підприємства за рахунок раціоналізації ресурсних можливостей та зниження впливу наслідків негативних обставин, що виникають, створення реальних передумов для постійного та системного попередження, нейтралізації та послаблення дії факторів, що породжують нестабільність стану підприємства, а також передбачає: втілення логічно, організаційно, структурно-функціонально, процесно-адаптивно, маркетингово-поведінково, раціонально зовнішню та внутрішню взаємодію компонентів потенціалу підприємства у рамках сформованого процесно-інституційного підходу завдяки впровадженню інноваційних механізмів та інструментарію забезпечення стабільності аграрного підприємства; фокусування та інтеграцію сукупності антикризових модуляційних впливів, що поєднують у собі суб'єкти та об'єкти управління таким чином, щоб організаційно та календарно їх взаємодія була продуктивною та була орієнтована на послаблення протиріч та загроз при різних ступенях (апріорній, латентній, реальній, легальній та катастроф).

ВИСНОВКИ

За результатами аналізу досвіду закордонних держав щодо основних шляхів сталого розвитку аграрного підприємства можна виділити такі: впровадження нових технологій та обладнання, оптимальне використання матеріальних та нематеріальних ресурсів, менеджмент виробничого процесу, оптимальне використання професійних кадрів, збереження екології. Визначено, що перехід на інноваційні засади діяльності можуть сприяти забезпеченню ефективності та стабільності аграрного підприємства. Модернізація виробничо-технічної бази аграрної сфери передбачає освоєння значних фінансових ресурсів, які, з одного боку, обмежені з погляду обсягу, з іншого — мають сприяти покращенню кількісних та якісних параметрів сталого розвитку галузі. Так, активізація інвестиційної діяльності дозволяє створити умови підвищення рівня технічної оснащеності, економічної ефективності сільськогосподарського виробництва на основі вдосконалення складу та структури основних засобів, та, зрештою, забезпечення виконання економічного імперативу сталого розвитку.

Актуального значення з огляду на необхідність підвищення стабільності також набуває питання енергоефективності, що передбачає розробку та реалізацію організаційно-економічних та управлінських заходів, спрямованих на створення системи виробництва, яка забезпечує зростаючу віддачу у вигляді кінцевої продукції та найкраще використання біологічного потенціалу рослин та тварин. Одним із напрямів енергозбереження в галузі є розширення галузі використання нетрадиційних відновлюваних джерел, серед яких — сонячна та вітрова енергія, а також застосування біогазових технологій. Крім того, в сьогоdnішніх умовах все більшого поширення набувають управлінські технології підвищення енергоефективності, які перебувають у розробці, впровадженні та сертифікації систем енергетичного менеджменту.

На підставі детального дослідження пропозицій та розробок вітчизняних та зарубіжних науковців було розроблено концепцію стабільного функціонування та сталого розвитку аграрного підприємства, яка орієнтована на стабільність аграрного підприємства за рахунок раціоналізації ресурсних можливостей та зниження впливу наслідків негативних обставин, що виникають, створення реальних передумов для постійного та системного попередження, нейтралізації та послаблення дії факторів, що породжують нестабільність стану підприємства. Застосування такого підходу до стабільного функціонування та розвитку сільськогосподарського підприємства дозволять:

- 1) систематизувати виробничо-фінансову та комерційну діяльність, врахувати позитивні та негативні фактори, що впливають на стійкість, упорядкувати прийняті управлінські рішення;
- 2) виявити недоліки у відтворювальному процесі, а також наявні та потенційні резерви підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва;
- 3) розробити систему заходів, спрямованих на вдосконалення відтворювальної діяльності з метою досягнення розширеного типу відтворення та збереження його протягом тривалого часу незалежно від життєвого циклу підприємства;
- 4) перейти від ідеології хаотичного досягнення результатів до розуміння необхідності сталості розвитку підприємства на основі постійного вдосконалення відтворювальної діяльності.

Література:

1. Удовиченко, М.О. (2023), "Теоретичні аспекти економічної стійкості сільськогосподарських підприємств", режим доступу: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/3.2/149.pdf> (дата звернення 12.03.2025)
2. Мазур, К.В., Кубай, О.Г. (2020), Менеджмент аграрного підприємства: навч. посібник. Вінниця: ТВОРИ, 284 с.
3. Германюк, Н.В. (2017), "Інноваційний розвиток та управління в аграрному секторі України", Східна Європа: економіка, бізнес та управління, № 4 (09). с. 37-41.
4. Добрунік, Т.П. (2023), "Економічна ефективність аграрних підприємств як основа забезпечення їх стало-

го розвитку", режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3610/1/%83.pdf> (дата звернення 22.11.2024).

References:

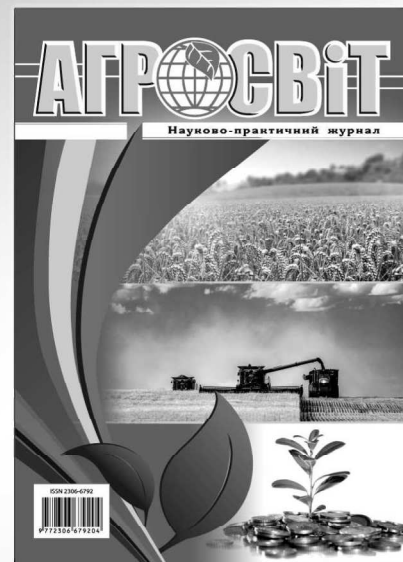
1. Udovichenko, M.O. (2023), "Theoretical aspects of economic sustainability of agricultural enterprises", available at: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/3.2/149.pdf> (Accessed 12 March 2025)
2. Mazur, K.V. and Kubay, O.G. (2020), Menedzhment ahrarnoho pidpryyemstva: navch. Posibnyk [Management of an agricultural enterprise: a textbook], TVORY, Vinnytsya, Ukraine.
3. Germaniuk, N.V. (2017), "Innovative development and management in the agricultural sector of Ukraine", Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya, No. 4 (09), pp. 37—41.
4. Dobrunik, T.P. (2023), "Economic efficiency of agricultural enterprises as a basis for ensuring their sustainable development", available at: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3610/1/%83.pdf> (Accessed 22 November 2024).

Стаття надійшла до редакції 23.05.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

О. М. Цвях,

к. е. н., доцент кафедри земельного кадастру,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9284-2966>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.126

ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ЕКОЛОГІЧНОГО РЕІНЖІНІРИНГУ ПОРУШЕНИХ ЗЕМЕЛЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ: ІНВЕСТИЦІЙНІ АСПЕКТИ

O. Tsvyakh,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Land Cadastre,

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

FORMATION OF A COMPENSATION MECHANISM FOR ECOLOGICAL REENGINEERING OF DISTURBED LANDS IN WARTIME: INVESTMENT ASPECTS

Визначено, що звільнення тимчасово окупованих російськими загарбниками територій вимагатиме застосування заходів з екологічного реінжинірингу земель, котрі були порушені внаслідок активних бойових дій. Обґрунтовано, що екологічний реінжиніринг являє собою комплекс заходів щодо застосування методів та технологій, котрі передбачають відтворення та відновлення фізико-хімічних характеристик ґрунтів, а також способів раціонального залучення земельної складової природного багатства у відтворювальний процес і усунення наслідків впливу воєнних дій на природну продуктивність окремих категорій земель. Встановлено, що диверсифікація методів та інструментів фінансово-інвестиційного забезпечення екологічного реінжинірингу порушених земель потребує формування компенсаційного механізму, котрий охоплюватиме комплекс бюджетних, податкових та регламентно-дозвільних регуляторів. Дослідження показали, що основними джерелами фінансового забезпечення проєктів екологічного реінжинірингу порушених внаслідок воєнних дій земель виступають: корпоративні фінанси, публічні фінанси, фінанси домогосподарств та глобальні фінанси. Доведено, що каталізатором використання коштів системи корпоративних фінансів для потреб екологічного реінжинірингу порушених земель виступає диверсифікація інструментів економічного стимулювання процесів відтворення та відновлення первинних характеристик земельних угідь. Обґрунтовано, що на рівні державного бюджету джерелом фінансування заходів з екологічного реінжинірингу порушених внаслідок воєнних дій земель виступає акумуляція у спеціальних фондах частини екологічного податку та рентної плати за спеціальне використання природних ресурсів. Виявлено, що доцільність формування обласних фондів охорони земель для фінансово-інвестиційного забезпечення екологічного реінжинірингу земель зумовлена тим, що за обласним рівнем закріплюються функції реалізації регіональної екологічної політики, в тому числі і щодо відтворення, відновлення, охорони та захисту земель різних категорій. Встановлено, що розроблення державних, регіональних та місцевих програм екологічного реінжинірингу порушених внаслідок воєнних дій земель дасть можливість упорядкувати цілі та пріоритети відновлення та відтворення первинних фізико-хімічних характеристик ґрунтів, а також визначити джерела фінансово-інвестиційного забезпечення відтворення та відновлення земельно-ресурсного потенціалу.

It has been determined that the liberation of territories temporarily occupied by Russian invaders will require the implementation of measures for the ecological reengineering of lands that have been damaged as a result of active hostilities. It has been substantiated that ecological reengineering is a set of measures for the application of methods and technologies aimed at restoring and replenishing the physical and chemical characteristics of soils, as well as methods for the rational use of land as a component of natural wealth in the restoration process and eliminating the effects of military operations on the natural productivity of certain categories of land. It has been established that the diversification of methods and instruments for the financial and investment support of ecological reengineering of disturbed lands requires the formation of a compensation mechanism that will cover a set of budgetary, tax, regulatory and licensing regulators. Research has shown that the main sources of financial support for ecological reengineering projects for land damaged by military actions are corporate finance, public

finance, household finance and global finance. It has been proven that the diversification of economic incentives for the reproduction and restoration of the primary characteristics of land plots acts as a catalyst for the use of corporate finance system funds for the ecological reengineering of disturbed land. It has been substantiated that at the level of the state budget, the source of financing for environmental reengineering measures for land disturbed by military actions is the accumulation in special funds of part of the environmental tax and rent payments for the special use of natural resources. It has been found that the feasibility of forming regional land protection funds for financial and investment support for ecological reengineering of land is due to the fact that the regional level is responsible for implementing regional environmental policy, including the restoration, rehabilitation, protection and conservation of various categories of land. It has been established that the development of state, regional and local programmes for the environmental reengineering of land damaged as a result of military operations will make it possible to streamline the objectives and priorities for the restoration and reproduction of the primary physical and chemical characteristics of soils, as well as to identify sources of financial and investment support for the reproduction and restoration of land and resource potential.

Ключові слова: компенсаційний механізм, екологічний реінжиніринг, порушені землі, земельно-ресурсний потенціал, землі сільськогосподарського призначення, інвестиційне забезпечення, публічні бюджети, спеціальні фонди.

Key words: compensation mechanism, environmental reengineering, disturbed land, land resource potential, agricultural land, investment support, public budgets, special funds.

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

Тимчасова окупація частини території України призвела до надмірного еколого-деструктивного впливу на земельно-ресурсний потенціал. Безпосередні воєнні дії на окремих територіях, артилерійські та ракетні удари призвели до утворення вирв на землях сільськогосподарського призначення, землях населених пунктів та лісових землях. Рух та маневри військової техніки також великою мірою прискорили процеси ущільнення ґрунтів, що негативно чинило вплив на продуктивність сільськогосподарських угідь та збалансованість землекористування. Звільнення тимчасово окупованих територій вимагатиме застосування заходів з екологічного реінжинірингу земель, котрі були порушені внаслідок активних бойових дій. Водночас екологічний реінжиніринг потребує значних інвестиційних вливань, що у свою чергу вимагає урізноманітнення джерел фінансування агротехнічних, агрохімічних, гідромеліоративних, агролісомеліоративних та інших заходів, спрямованих на відтворення первинних та набутих якостей земель, що були порушені внаслідок воєнних дій. Таке урізноманітнення методів та інструментів фінансово-інвестиційного забезпечення екологічного реінжинірингу порушених земель потребує формування відповідного механізму, котрий охоплюватиме комплекс бюджетних, податкових та регламентно-дозвільних регуляторів компенсаційно-відшкодувального спрямування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Повномасштабне вторгнення на територію України російських загарбників призвело до руйнівного впливу воєнних дій на різноманітні категорії земель, в першу

чергу земель сільськогосподарського та лісгосподарського призначення. Це вимагає розроблення дієвого механізму надання компенсацій землевласникам та землекористувачам, які будуть здійснювати діяльність, спрямовану на відновлення та відтворення первинних якостей земельно-ресурсного потенціалу.

Усунення наслідків порушення земель вимагає інституціоналізації джерел та методів фінансово-інвестиційного забезпечення відтворення та відновлення природних та набутих якостей земель. А. Андрущенко акцентує увагу на тому, що виділення коштів з державного або місцевого бюджетів громадянам та юридичним особам для відновлення попереднього стану земель, порушених не з їх вини, є одним із найефективніших видів економічного стимулювання раціонального використання та охорони земель [1, с. 18]. Водночас достатність сум виділення коштів на відновлення та відтворення порушених земель залежить від бюджетних можливостей центральної, регіональної та місцевої влади. Такі можливості з'являються за умови створення у публічних бюджетах різного таксономічного рівня спеціальних фондів охорони та захисту земель. В умовах відновлення та відтворення якостей земель, порушених внаслідок воєнних дій, створення такого роду спеціальних фондів виступає необхідною умовою повернення таких земель у продуктивний господарський обіг. Ключового значення набуває диверсифікація методів та інструментів компенсації втрат землевласникам та землекористувачам, які реалізують проекти екологічного реінжинірингу порушених земель.

Методологічним підґрунтям формування компенсаційного механізму екологічного реінжинірингу порушених земель доцільно вважати авторський концепт Д.Добряка та Н.Кузін щодо формування економічного механізму реабілітації деградованих та малопродуктивних земель. На їх думку, інструменти такого механізму

мають розглядатися в єдності та взаємозв'язку, але разом з тим зберігати своє самостійне значення. Вони також пропонують такого роду інструменти поєднувати у трьох підсистемах: організаційно-правового, екологічного та економічного спрямування [4, с. 14]. У компенсаційному механізмі екологічного реінжинірингу порушених земель мають враховуватися такі інституційні чинники як форма власності на відповідні категорії земель, що водночас і детермінує інструменти прямого та непрямого бюджетного впливу на землекористувачів, котрі реалізують проєкти екологічного реінжинірингу земель. З метою застосування дієвих стимулів для активізації природоохоронної діяльності у сфері землекористування доцільно використовувати прямі бюджетні інструменти компенсації втрат, пов'язаних з екологічним реінжинірингом земель, порушених внаслідок воєнних дій, для землекористувачів різноманітних організаційно-правових форм господарювання.

Доцільність формування компенсаційного механізму екологічного реінжинірингу порушених внаслідок воєнних дій земель повною мірою обґрунтовується Л.Васильєвою. На її думку, ключовою складовою механізму державного регулювання використання земель виступає запровадження механізмів компенсації за втрачене або пошкоджене майно (до якого, згідно з чинним законодавством, належать і земельні ділянки) [2, с. 79]. У той же час надмірно деструктивний вплив війни на різноманітні категорії земель вимагає формування компенсаційного механізму екологічного реінжинірингу порушених земель, який охоплюватиме комплекс методів, інструментів та важелів прямого та опосередкованого впливу на землевласників та землекористувачів.

ЦІЛІ СТАТТІ

Метою статті є розгляд інвестиційних аспектів формування компенсаційного механізму екологічного реінжинірингу порушених земель в умовах воєнного часу з урахуванням глобальних та національних трендів застосування сучасних технологій відтворення та відновлення первинних та набутих якостей земельно-ресурсного потенціалу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Екологічний реінжиніринг являє собою комплекс заходів щодо застосування методів та технологій, котрі передбачають відтворення та відновлення фізико-хімічних характеристик ґрунтів, а також способів раціонального залучення земельної складової природного багатства у відтворювальний процес і усунення наслідків впливу воєнних дій на природну продуктивність окремих категорій земель. Екологічний реінжиніринг порушених земель будуть змушені здійснювати землекористувачі різних форм власності. Форми власності та організаційно-правові форми господарювання виступають основним детермінантом вибору моделі впровадження сучасних форм та методів екологічного реінжинірингу порушених земель. Екологічний реінжиніринг земель державної власності напряду залежить від бюджетних можливостей держави фінансувати проєкти відтворення та відновлення фізико-хімічних характеристик ґрунтів.

Незважаючи на земельну дерегуляцію, котра призвела до передачі великих площ земель державної власності у власність територіальних громад, значні площі земель перебувають у державній власності. Екологічний реінжиніринг таких земель має фінансуватися за рахунок коштів державного бюджету. Таке фінансування має забезпечуватися за рахунок коштів, котрі акумулюються у спеціальних фондах держбюджету. Такими фондами можуть виступити фонди охорони навколишнього природного середовища та карбонові фонди. Землі державної власності — це землі науково-дослідних установ академічної та освітянської науки. Це, як правило, консолідовані масиви високопродуктивних земель, які використовуються як територіальний базис для селекції різноманітних сільськогосподарських культур.

Земельна дерегуляція 2021 року значно збільшила банк земель комунальної власності. Даний фактор має детермінувати процеси формування спеціальних фондів охорони земель у місцевих бюджетах, зокрема в обласних бюджетах та бюджетах місцевого самоврядування. Наповнення таких фондів здійснюватиметься за рахунок концентрації в цих фондах частини коштів, котрі надходять до місцевих бюджетів за продаж земель державної та комунальної власності. Іншим джерелом наповнення спеціальних фондів охорони земель виступає частина плати за землю, котра надходить у бюджети місцевого самоврядування. Такі фонди мають формуватися як в обласних бюджетах, так і в бюджетах місцевого самоврядування. Доцільність формування обласних фондів охорони земель зумовлена тим, що за обласним рівнем закріплюються функції реалізації регіональної екологічної політики, в тому числі і щодо відтворення, відновлення, охорони та захисту земель різних категорій. Більше того, виходячи з вітчизняного законодавства органи місцевого самоврядування мають можливість отримувати природоохоронні субвенції для фінансування відтворення природно-ресурсних об'єктів та об'єктів природоохоронної інфраструктури. Такі субвенції можуть стати надійним джерелом фінансування відтворення земельно-ресурсного потенціалу, який зазнав природо-руйнівного впливу внаслідок воєнних дій.

Інституціоналізація ринку земель сільськогосподарського призначення у 2021 році сформувала додаткові передумови для перерозподілу земельної власності у корпоративному секторі. Негативний вплив воєнних дій на землі, котрі знаходяться у користуванні корпоративного сектора, потребує імплементації передового іноземного досвіду стимулювання підприємницьких структур фінансувати проєкти екологічного реінжинірингу порушених земель. Надмірна звуженість інструментів та методів економічного стимулювання раціонального землекористування вимагає переформатування інституційного середовища відтворення та охорони земель саме у корпоративному секторі. Підприємницькі структури мають бути зацікавлені у нарощенні впливу у відтворення земельно-ресурсного потенціалу як за рахунок внутрішніх джерел, так і за рахунок залучених і позикових коштів.

Роздержавлення та розпаювання сільськогосподарських земель у 90-х роках минулого століття та на початку 2000-х років сформували передумови для того, щоб сектор домогосподарств став одним з основних землевласників та землекористувачів. Відтворення по-

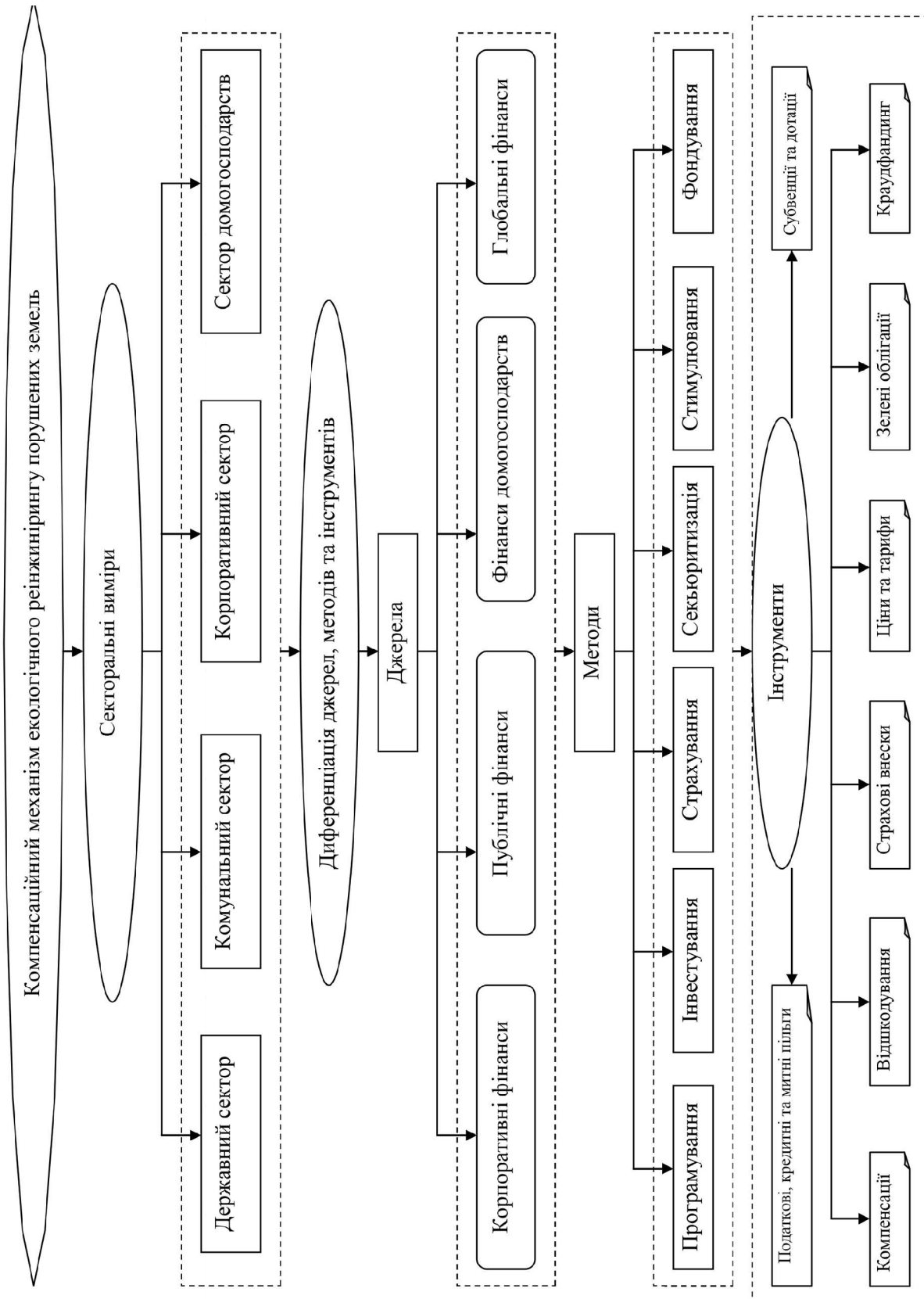


Рис. 1. Інструментально-методологічне забезпечення компенсаційного механізму екологічного реінжинірингу порушених земель

Джерело: розроблено автором.

рушених внаслідок воєнних дій земель, котрі належать сектору домогосподарств, залежить як від оперативного консультативного забезпечення щодо вибору технологій екологічного реінжинірингу, так і від фінансового забезпечення природооблаштувальних робіт. Належність земель, котрі потребують застосування методів і технологій екологічного реінжинірингу, до одного з перерахованих секторів виступає основною передумовою диференціації джерел, методів та інструментів економічного стимулювання землевласників та землекористувачів усунути наслідки впливу воєнних дій на земельно-ресурсні активи.

Така диференціація джерел, методів та інструментів економічного стимулювання має відбуватися в межах функціонування компенсаційного механізму екологічного реінжинірингу порушених внаслідок воєнних дій земель (рис. 1). Компенсаційний механізм екологічного реінжинірингу порушених внаслідок воєнних дій земель виступає логічно упорядкованою сукупністю джерел, методів та інструментів бюджетно-податкового, грошово-кредитного та регламентно-дозвільного впливу на землевласників і землекористувачів в частині диверсифікації методів та технологій відтворення та відновлення первинних фізико-хімічних характеристик різноманітних категорій земель.

Основними джерелами фінансового забезпечення проєктів екологічного реінжинірингу порушених внаслідок воєнних дій земель виступають: корпоративні фінанси, публічні фінанси, фінанси домогосподарств та глобальні фінанси. Каталізатором використання корпоративних фінансів виступає диверсифікація інструментів економічного стимулювання процесів відтворення та відновлення первинних характеристик земельних угідь. Активізація публічного фінансування заходів з екологічного реінжинірингу порушених внаслідок воєнних дій земель залежить від створення спеціальних фондів екологічного призначення у публічних бюджетах різного таксономічного рівня. На рівні державного бюджету джерелом фінансування заходів з екологічного реінжинірингу порушених внаслідок воєнних дій земель виступає акумуляція у спеціальних фондах частини екологічного податку та рентної плати за спеціальне використання природних ресурсів.

На рівні обласних бюджетів та бюджетів місцевого самоврядування спеціальні фонди фінансування реінжинірингових заходів щодо відтворення та відновлення порушених внаслідок воєнних дій земель мають наповнюватися через акумуляцію в них частини плати за землю та частини коштів за продаж земель державної та комунальної власності. Фінанси домогосподарств, котрі представлені заощадженнями населення та обіговими коштами фізичних осіб-підприємців, можуть бути використані для фінансування процесів застосування методів та технологій екологічного реінжинірингу за умови розширення переліку методів та інструментів економічного стимулювання процесів раціонального землекористування. Виходячи з того, що повоєнне відновлення України відбуватиметься через надання технічної та фінансової допомоги міжнародного співтовариства ключовим джерелом фінансово-інвестиційного забезпечення екологічного реінжинірингу виступають кошти глобальних екологічних фондів, кошти урядів інозем-

них держав, кошти міжнародних фінансово-кредитних організацій, кошти підприємницьких структур-нерезидентів.

Перераховані джерела фінансово-інвестиційного забезпечення відтворення та відновлення земельно-ресурсного потенціалу в межах функціонування компенсаційного механізму екологічного реінжинірингу порушених земель виступають ресурсною базою для застосування переліку методів фінансування заходів з природооблаштування земель, які зазнали еколого-деструктивного впливу ворожих сил. Такими методами виступають: програмування, інвестування, страхування, секьюритизація, стимулювання та фондування. Програмування передбачає розроблення державних, регіональних та місцевих програм екологічного реінжинірингу порушених внаслідок воєнних дій земель. Розроблення програм дасть можливість упорядкувати цілі та пріоритети відновлення та відтворення первинних фізико-хімічних характеристик ґрунтів, а також визначити джерела фінансово-інвестиційного забезпечення відтворення та відновлення земельно-ресурсного потенціалу. Розроблення програм також дасть змогу активніше залучити до процесів екологічного реінжинірингу порушених внаслідок воєнних дій земель державні регуляторні органи та органи місцевого самоврядування.

Важливим методом компенсаційного механізму екологічного реінжинірингу порушених земель виступає інвестування. Вказаний метод є особливо актуальним з огляду на те, що в структурі фінансування охорони навколишнього природного середовища спостерігається перегин в сторону поточних витрат над інвестиціями. Тобто основний акцент у природоохоронних видатках робиться на фінансуванні поточних витрат, тобто левова частка видатків спрямовується на процеси утримання та обслуговування об'єктів природоохоронної інфраструктури, а не на їх модернізацію та реконструкцію. Вагомим методом фінансово-інвестиційного забезпечення екологічного реінжинірингу порушених земель з огляду на передовий іноземний досвід виступає страхування. Тобто страхові внески землевласників та землекористувачів мають виступати вагомим джерелом фінансування заходів екологічного реінжинірингу порушених земель.

Виходячи з диверсифікації джерел фінансово-інвестиційного забезпечення заходів щодо обмеження негативних кліматичних екстерналій, ефективним методом фінансування екологічного реінжинірингу виступає секьюритизація, що передбачає випуск зелених облігацій та дольових цінних паперів екологічного спрямування. Органи місцевого самоврядування через емісію зелених облігацій застосовують інструмент муніципальних запозичень задля реалізації проєктів екологічного реінжинірингу земель, котрі зазнали еколого-деструктивного впливу активних бойових дій. Уповільнені темпи нарощення інвестиційних вливань у розбудову інфраструктури відтворення, відновлення та охорони земель пов'язані з надмірним звуженням спектра методів економічного стимулювання процесів раціонального землекористування.

Доцільно податкові та кредитні пільги та бюджетне цільове фінансування доповнити додатковими інструментами, що використовуються у передовій іноземній

практиці. Метод фондування виокремлюється з огляду на необхідність формування ієрархічної мережі спеціальних фондів екологічного спрямування на основі акумуляції в ньому частини екологічного податку, частини рентної плати за спеціальне використання природних ресурсів, плати за землю та інших платежів, зокрема платежів за користування екосистемними послугами, що продукуються природними біогеоценозами.

Перераховані методи створюють інституційне підґрунтя для диверсифікації інструментів компенсаційного механізму екологічного реінжинірингу порушених внаслідок воєнних дій земель. Доцільно сформувати інституційне підґрунтя надання компенсацій різноманітним категоріям землевласників та землекористувачів, які потребують відновлення та відтворення земельно-ресурсного потенціалу. Доцільно сформувати інституційні передумови для використання такого інструменту як краудфандинг поєднання коштів окремих груп населення задля реалізації проєктів реінжинірингу порушених земель.

Формування компенсаційного механізму екологічного реінжинірингу порушених земель ускладнюється тим, що в Україні інституціоналізовано надмірно звужений спектр методів та інструментів економічного стимулювання екологічно безпечного землекористування. Це не дає можливості використати фінансовий потенціал природно-ресурсного сектора для забезпечення повноцінного відтворення та відновлення земельно-ресурсного потенціалу. На даний момент в системі стимулювання екологічно безпечного землекористування найбільш поширеними інструментами виступають податкові та кредитні пільги. Водночас стимулювання екологічно безпечного землекористування порівняно зі стимулюванням раціонального, сталого чи ефективного землекористування відзначається певними особливостями, що вимагає формування сучасного інструментарію економічного стимулювання процесів усунення екологічних небезпек в господарському освоєнні земельно-ресурсного потенціалу як на загальнонаціональному рівні, так і на рівні територіальних громад базового рівня [3]. В умовах воєнного часу, коли внаслідок активних бойових дій, ракетних ударів та мінувань великі площі земель виявилися порушеними і фактично були виведені з продуктивного господарського обігу, ще більшою мірою актуалізувалася проблема урізноманітнення методів та інструментів надання компенсацій землекористувачам та землевласникам, котрі реалізують проєкти екологічного реінжинірингу порушених земель. Інституціоналізація таких компенсацій закладе додаткові стимули для землевласників та землекористувачів щодо здійснення різноманітних природооблаштувальних поліпшень у сфері землекористування.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Дослідження показали, що екологічний реінжиніринг являє собою комплекс заходів щодо застосування методів та технологій, котрі передбачають відтворення та відновлення фізико-хімічних характеристик ґрунтів, а також способів раціонального залучення земельної складової природного багатства у відтворювальний процес і усунення наслідків впливу воєнних дій на природну продуктивність окремих категорій земель.

Доцільність екологічного реінжинірингу великих площ земель зумовлена надмірним деструктивним впливом воєнних дій на агроландшафти. Повернення порушених внаслідок воєнних дій земель у продуктивний господарський обіг вимагає застосування широкого спектра агротехнічних, агрохімічних, гідромеліоративних та агролісомеліоративних заходів, що у свою чергу потребує нарощення інвестиційних вливань у розбудову землеохоронної інфраструктури. Вирішального значення для нарощення інвестиційного потенціалу екологічного реінжинірингу порушених земель набуває поєднання коштів публічних бюджетів та коштів приватних підприємницьких структур, що може бути забезпеченим через реалізацію угод публічно-приватного партнерства. Одним з пріоритетів забезпечення диверсифікації джерел та методів інвестиційного забезпечення екологічного реінжинірингу порушених внаслідок воєнних дій земель є також результативне використання фінансової та технічної допомоги, котра буде надаватися для повоєнного відновлення національного господарства в частині модернізації мережі об'єктів природоохоронної інфраструктури.

Література:

1. Андрущенко А.В. До питання виділення коштів для відновлення попереднього стану порушених земель. *Агросвіт*. 2010. № 24. С. 18—22.
2. Васильєва Л.М. Особливості та проблемні питання механізму державного регулювання використання земель сільськогосподарського призначення в умовах воєнного стану в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. № 12. С. 75—80.
3. Голян В.А., Мединська Н.В. Економічне стимулювання екологічно безпечного землекористування як складова економічного механізму природокористування. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. [Електронний ресурс]. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1471/1417>.
4. Добряк Д.С., Кузін Н.В. Еколого-економічний механізм реабілітації деградованих і малопродуктивних земель сільськогосподарського призначення. *Економіка АПК*. 2016. № 9. С. 10—18.

References:

1. Andruschenko, A.V. (2010), "On the issue of allocating funds for the restoration of the previous state of disturbed lands", *Ahrosvit*, vol. 24, pp. 18—22.
2. Vasil'ieva, L.M. (2024), "Features and problematic issues of the mechanism of state regulation of the use of agricultural lands under martial law in Ukraine", *Biznes Inform*, vol. 12, pp. 75—80.
3. Holian, V.A. and Medyn's'ka, N.V. (2022), "Economic stimulation of environmentally safe land use as a component of the economic mechanism of nature use", *Ekonomika ta suspil's'tvo*, vol. 40, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1471/1417> (Accessed 05 May 2025).
4. Dobriak, D.S. and Kuzin, N.V. (2016), "Ecological and economic mechanism for the rehabilitation of degraded and low-productive agricultural lands", *Ekonomika APK*, vol. 9, pp. 10—18.

Стаття надійшла до редакції 18.05.2025 р.

Р. І. Шевченко-Переполкіна,
к. е. н., професор, доцент кафедри управління в транспортній галузі,
Дунайський інститут Національного університету "Одеська морська академія" ДІНУОМА
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8665-6702>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.132

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ МОРСЬКИХ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ: ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

R. Shevchenko-Perepolkina,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Transport Sector Management,
Danube Institute of National University "Odesa Maritime Academy" DINUOMA

MARKETING STRATEGIES OF MARITIME LOGISTICS COMPANIES IN THE CONTEXT
OF GLOBAL COMPETITION: ECONOMIC EFFICIENCY AND MANAGERIAL ASPECT

Стаття присвячена аналізу маркетингових стратегій провідних морських логістичних компаній, та їх інтеграції в операційне управління для забезпечення конкурентних переваг. Метою є визначення ролі маркетингових стратегій у формуванні конкурентоспроможності морських логістичних компаній, аналіз їх впливу на логістичну продуктивність та розробка рекомендацій щодо інтеграції маркетингу в загальну стратегію управління. Дослідження базується на аналізі кейсів компаній Maersk, MSC, CMA CGM Group і Harap-Lloyd, використовуючи методи порівняльного аналізу, систематизації даних і комплексного аналізу. Встановлено, що маркетингові стратегії, орієнтовані на цифровізацію, екологічну сталість і клієнтоцентричність, безпосередньо впливають на логістичну продуктивність, сприяючи скороченню часу доставки, оптимізації витрат і підвищенню індексів задоволеності клієнтів. Важливим є також дослідження впливу регуляторних змін у сфері декарбонізації на маркетингові моделі логістичних компаній.

The article is devoted to the analysis of marketing strategies of leading maritime logistics companies and their integration into operational management to ensure competitive advantages. The study reveals the relationship between marketing initiatives and logistics performance in the face of global challenges. The relevance of the study lies in the need to understand adaptive marketing approaches that contribute to the sustainability of companies, cost optimization and increased customer loyalty in conditions of instability. The aim is to determine the role of marketing strategies in shaping the competitiveness of maritime logistics companies, analyze their impact on logistics performance and develop recommendations for integrating marketing into the overall management strategy. The study is based on the analysis of cases of Maersk,

MSC, CMA CGM Group and Hapag-Lloyd, using methods of comparative analysis, data systematization and complex analysis. It has been established that marketing strategies focused on digitalization, environmental sustainability and customer centricity directly affect logistics performance, contributing to reduced delivery times, cost optimization and increased customer satisfaction indices (CSI, NPS). For example, Maersk's ecosystem approach ensured a reduction in coordination costs, and CMA CGM's "ACT with CMA CGM" initiative optimized the fleet structure. MSC and Hapag-Lloyd demonstrated the effectiveness of personalization and automation, which increased the accuracy of cargo flow planning and reduced delays. KPI correlation analysis confirmed the synergy of marketing and logistics functions, which ensures the resilience of companies in crisis conditions. Further research should be directed at quantitative analysis of the impact of individual marketing tools (e.g. AI, Big Data) on logistics KPIs, as well as studying the effectiveness of marketing strategies in the context of regional markets and new technologies, such as autonomous ships or blockchain. It is also important to study the impact of regulatory changes in the field of decarbonization on the marketing models of logistics companies.

Ключові слова: економічна ефективність, менеджмент, управління морськими підприємствами, світові кризи, морські перевезення.

Key words: economic efficiency, management, management of maritime enterprises, global crises, maritime transportation.

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

Ефективність функціонування морських логістичних компаній значною мірою залежить від якості формування та реалізації маркетингових стратегій, що, у свою чергу, вимагає глибокого теоретико-методологічного осмислення сутності стратегічного маркетингу в умовах світових криз, які періодично трансформують логіку глобальних перевезень і моделі поведінки ринку. Актуальність обраної теми зумовлена трансформаційними процесами, які відбуваються на ринку морських перевезень під впливом цифрових технологій, посилення екологічного контролю, а також зростаючих очікувань клієнтів щодо швидкості, надійності та прозорості логістичних сервісів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Науковці Бараса Л., Малау А. Г., Сібарані М. [3] підкреслюють важливість синергії маркетингової та логістичної функцій, однак у їхніх підходах бракує фокусу на управлінських механізмах морських логістичних компаній. У дослідженнях від Ханіг Л., Нок Д., Харпер К. [5], Раза З., Воксеніус Дж., Алтунтас Вурал Ч., Лінд М. [12] приділяється увага адаптації логістичних операторів до глобальних викликів, таких як зміна торгових потоків, екологічні вимоги та ринкова турбулентність, проте системний розгляд економічної ефективності маркетингових стратегій у морській логістиці поки що не отримав належного висвітлення.

У межах сучасної наукової парадигми значна увага приділяється стратегічному розвитку логістичних компаній, зокрема в контексті впровадження інноваційних маркетингових підходів. Так, у праці Жихаревої В. та Ястребного В. [1], розглянуто трансформацію портової логістики під впливом глобалізації, однак автори лише побіжно торкаються питань маркетингового позиціонування логістичних операторів, що працюють у сфері морських перевезень. З іншого боку, дослідження Шкориної І. [2], акцентує увагу на взаємозв'язку між клієнтоорієнтованістю логістичних послуг і підвищенням операційної ефективності, проте в них бракує детального аналізу стратегічного управління брендом та ціновою політикою компаній.

А в роботі Терзі М. Ч., Сакас Д. П., Канеллос Н. [14], розкрито питання управлінських аспектів маркетингу в логістиці, і визначено, що маркетинг є функцією формування вартості на всіх етапах логістичного ланцюга. Аналіз наукових джерел свідчить про зростаючий інтерес до питань стратегічного маркетингу в логістичній сфері, однак дослідження, що комплексно висвітлюють саме маркетингові стратегії морських логістичних компаній у контексті глобальної конкуренції, залишаються обмеженими.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — провести дослідження результативності маркетингових стратегій морських логістичних компаній в умовах глобальної конкуренції з позицій їх впливу на економічну ефективність діяльності та логістичну продуктивність.

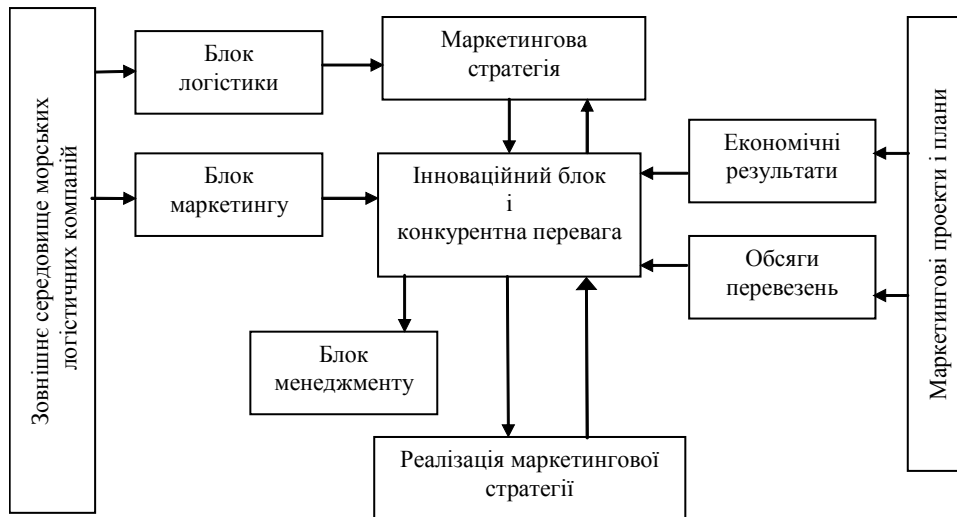


Рис. 1. Організаційна модель діалектичного наповнення маркетингової стратегії міжнародної морської логістичної компанії

Джерело: розроблено автором.

Завдання дослідження:

- дослідити сутність, класифікацію та ключові функції маркетингових стратегій у діяльності морських логістичних компаній;
- дослідити специфіку конкурентного середовища на глобальному ринку морської логістики та визначити основні фактори, що впливають на стратегічне позиціонування морських логістичних компаній;
- обґрунтувати практичні моделі маркетингових стратегій провідних міжнародних морських компаній та оцінити їх результативність;
- обґрунтувати управлінські підходи до вдосконалення стратегічного маркетингу як інструменту забез-

печення економічної ефективності морських логістичних компаній.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поняття маркетингової стратегії в морській логістиці охоплює системний підхід до формування, просування та реалізації конкурентних переваг логістичних компаній, що здійснюють морські перевезення, з метою задоволення попиту клієнтів, збереження ринкових позицій і досягнення прибутковості на довгострокову перспективу. Вона охоплює комплекс дій, спрямованих на управління товарними потоками, формування цінової



Рис. 2. Процес розробки і реалізації маркетингової стратегії стабілізації ринку для морських логістичних компаній

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 1. Порівняльний аналіз маркетингових стратегій провідних міжнародних морських логістичних компаній

Компанія	Стратегічне позиціонування	Ключові елементи брендингу	Цінова політика	Цифрові платформи та сервіси	Фокус на екологічність
Maersk	Надійний партнер в управлінні ланцюгами постачання	Логістичний архітектор майбутнього, клієнтоорієнтованість, сталість	Динамічні тарифи, додаткові сервіси	Maersk Flow, цифрове відстеження, інтеграція попиту	Енергозбереження, гуманітарні перевезення
MSP	Глобальне охоплення, гнучкість сервісу	Надійність, безпека, стабільність	Гнучке ціноутворення, spot rates	myMSP (бронювання, відстеження, супровід)	Інвестиції в екологічні технології
PMA PGM Group	Інноваційно-орієнтована логістична група	Екологічність, цифрові сервіси, автоматизація	Тарифи з урахуванням низько вуглеців та їх маршрутів	PMA PGM eBusiness, APT with PMA PGM	Флот на СПГ, ініціативи декарбонізації
Hapag-Lloyd	Прозорість, оптимізація ланцюгів доставки	Прозорість комунікацій, цифрова взаємодія	Value-based pricing (швидкість, гнучкість)	Quick Quotes, автоматизовані платформи	Екологічні ініціативи, енергоефективність

Джерело: сформовано автором.

політики, оптимізацію логістичних маршрутів, розробку сервісних пропозицій та забезпечення належного рівня комунікації з клієнтами й партнерами.

Основною метою маркетингових стратегій у сфері управління морськими підприємствами є створення стійких конкурентних переваг, які забезпечують зростання частки ринку, зміцнення бренду, підвищення лояльності клієнтів та зростання доходів при оптимізації витрат. У свою чергу, стратегічний маркетинг повинен бути тісно інтегрований із загальним менеджментом підприємства, що передбачає міжфункціональну координацію між відділом маркетингу, фінансів, логістики та ІТ, що дозволяє досягати синергії у процесах управління (рис. 1).

Конкурентне середовище в морській логістиці характеризується високим ступенем турбулентності, що обумовлено такими факторами, як нестабільність тарифів, коливання обсягів світової торгівлі, вплив глобальних криз (зокрема COVID-19, воєнних конфліктів, енергетичних шоків), зростання вартості палива, а також вимоги до декарбонізації галузі. У таких умовах традиційні підходи до маркетингу втрачають ефективність, і на перший план виходить адаптивність стратегій, їх здатність до швидкої модифікації з урахуванням мінливих умов ринку [11, с. 83].

Чинниками конкурентоспроможності логістичних компаній у сфері морських перевезень виступають інноваційність логістичних рішень, якість обслуговування клієнтів, ефективність управління флотом і маршрутами, швидкість обробки вантажів у портах, цифровізація процесів, здатність до інтеграції з іншими видами транспорту (залізничним, автомобільним, авіаційним), екологічна відповідальність, а також репутація і стабільність компанії на міжнародному ринку [3]. Зокрема, у періоди світових криз саме ті компанії, які мають гнучку модель управління і добре налаштовану маркетингову систему, змогли не лише зберегти свої позиції, а й розширити ринкову присутність шляхом поглинання менш стійких конкурентів (рис. 2).

Однією з найуспішніших морських логістичних компаній у світі є датська корпорація Maersk, яка активно

трансформує свою бізнес-модель, перетворюючись із класичного контейнерного перевізника на інтегрованого логістичного оператора з фокусом на обслуговування всього ланцюга постачання. У своїй маркетинговій стратегії Maersk робить акцент на екосистемному підході до клієнтів, пропонуючи не лише морські перевезення, а й суміжні послуги, включаючи митне оформлення, складське зберігання, цифрове відстеження вантажів та інтеграцію з платформами управління попитом. В основі стратегічного позиціонування Maersk лежить меседж про "надійного партнера в управлінні ланцюгами постачання", що активно просувається через цифрові канали, конференції, клієнтські платформи та співпрацю з міжнародними торговельними асоціаціями [9, с. 805].

Компанія MSC (Mediterranean Shipping Company), яка вже не перший рік утримує статус найбільшого у світі контейнерного перевізника за обсягом флоту, дотримується стратегії глобального охоплення та масштабування сервісу, орієнтуючись на гнучкість у ціноутворенні, розгалужену мережу портів і транспортних маршрутів, а також підтримку високого рівня сервісу для різних сегментів клієнтів — від малих експортерів до транснаціональних корпорацій. Брендинг MSC зосереджений на традиційних цінностях надійності, безпеки й стабільності, що підкріплюється інвестиціями в нові судна, екологічні технології та цифрову платформу myMSC, яка забезпечує зручний доступ до бронювання, відстеження та клієнтського супроводу.

Французький гігант CMA CGM Group реалізує стратегію позиціонування як інноваційно-орієнтованої логістичної групи, що активно впроваджує цифрові сервіси, автоматизацію процесів і стає управління в екологічному вимірі. Особливістю маркетингової моделі CMA CGM Group є спрямованість на екологічний імідж та сталість, зокрема шляхом розвитку флоту на скрапленому природному газі, участі в глобальних ініціативах з декарбонізації та впровадження рішення ACT with CMA CGM Group, яке дає клієнтам змогу вибирати низьковуглецеві маршрути доставки. Таке позиціонування надає бренду репутаційну перевагу в очах корпоративних

Таблиця 2. Інтеграція маркетингової стратегії у загальну стратегію міжнародних логістичних компаній

Компанія	Маркетинговий підхід	Інтеграція з логістикою	Технологічна підтримка	Економічний ефект
Maersk	Позиціонування як постачальник комплексних рішень	Координація всіх етапів ланцюга постачання	AI для прогнозування попиту, blockchain	Зростання доходів на 15% за 2024 рік
PMA PGM Group	Акцент на декарбонізацію та клієнтський досвід	Використання зелених маршрутів у плануванні	IoT для моніторингу вантажів	Скорочення витрат на паливо на 10%
MSP	Персоналізація сервісу для різних ринків	Адаптація маршрутів до локальних потреб	API-інтеграція з клієнтськими системами	Підвищення лояльності клієнтів на 20%
Narag-Lloyd	Прозорість і швидкість комунікацій	Автоматизація логістичних процесів	Хмарні платформи для обробки даних	Зменшення затримок доставки на 25%

Джерело: сформовано автором.

клієнтів, які прагнуть підвищити власну екологічну відповідальність [8].

Ще одним прикладом ефективної маркетингової практики є компанія Narag-Lloyd, що базується в Німеччині, яка робить ставку на прозорість комунікацій, оптимізацію ланцюгів доставки та цифрову взаємодію з клієнтами. Основу її стратегії становить впровадження автоматизованих платформ для замовлення, оплати й моніторингу перевезень, що дозволяє мінімізувати людський фактор, знизити ризики та підвищити рівень клієнтської довіри. Цінова політика компанії базується на моделі "value-based pricing", тобто встановленні тарифів не лише за вартістю, а й за доданою цінністю для клієнта (зокрема з урахуванням швидкості, гнучкості, гарантій доставки) [10].

Усі ці провідні морські логістичні компанії використовують комплексні стратегії брендингу, в яких ключовими елементами є сталість, технологічність, клієнтоорієнтованість і відповідальність. Наприклад, брендинг Maersk побудований на іміджі "логістичного архітектора майбутнього", що проявляється як у візуальній ідентифікації, так і в соціальних ініціативах компанії — від партнерства з урядами в гуманітарних перевезеннях до участі у програмах з енергозбереження. У свою чергу, MSC підтримує свій бренд через асоціацію з високими стандартами безпеки, глобального покриття та "людяного підходу", що часто підкреслюється в рекламних кампаніях [13].

Цінова політика морських логістичних компаній, з огляду на високий рівень капіталомісткості галузі, значною мірою залежить від глобальної кон'юнктури, вартості пального, портових зборів та інших змінних, проте кожна з компаній адаптує цю політику з урахуванням специфіки ринку. Наприклад, у період пандемії COVID-19 багато операторів запровадили динамічні тарифи залежно від кон'юнктури, зокрема "spot rates" та довгострокові контрактні ставки, водночас пропонуючи додаткові сервіси як частину пакету. Це дозволило утримати клієнтів у критичних умовах та компенсувати збої у графіках поставок.

Сервісна стратегія провідних компаній орієнтована на створення цифрових екосистем, у межах яких клієнт може керувати логістикою "в один клік" — бронювати судна, змінювати маршрут, моніторити статус вантажу,

спілкуватися з оператором, отримувати документи й здійснювати аналітику. Серед найвідоміших прикладів — платформи Maersk Flow, myMSC, CMA CGM eBusiness та Narag-Lloyd, Quick Quotes які суттєво скоротили обсяг паперової роботи та покращили зручність користування сервісами. Такий рівень інтеграції сервісів дозволяє підвищити не лише рівень задоволеності клієнтів, а й внутрішню ефективність компаній, що позитивно впливає на їхню економічну результативність (табл. 1) [7, с. 503].

Особливу увагу компанії приділяють комунікаційній складовій, активно використовуючи соціальні мережі, галузеві події, e-mail маркетинг, відеопрезентації та участь у міжнародних форумах. Через канали зворотного зв'язку компанії формують базу знань про своїх клієнтів, відстежують поведінкові патерни та адаптують маркетингові дії у реальному часі. Це дозволяє не лише оперативно реагувати на запити ринку, а й формувати проактивні пропозиції з урахуванням прогнозованих змін у глобальному торговельному середовищі [1, с. 77].

Кореляція між маркетинговою стратегією та логістичною продуктивністю виступає складним системним явищем, в якому маркетинг виконує не суто комунікаційні чи промоційні функції, а стає інтегральною частиною операційного менеджменту, що безпосередньо впливає на ефективність поставок, витрати, рівень завантаження флоту, час обігу вантажів та задоволення клієнтів. Так на прикладі компанії Maersk можна чітко простежити взаємозв'язок між маркетинговою стратегією, орієнтованою на комплексну інтеграцію логістичних сервісів, і зростанням логістичної продуктивності. Перетворення компанії з традиційного перевізника на постачальника комплексних рішень для управління ланцюгом постачання (end-to-end supply chain) дозволило зменшити кількість зовнішніх операційних підрядників, скоротити час на доставку, знизити витрати на координацію й підвищити якість сервісу, що підтверджується позитивною динамікою індексів задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index, Net Promoter Score). Успішність цих трансформацій безпосередньо пов'язана з маркетинговим підходом компанії, яка активно аналізує очікування споживачів, адаптує ціноутворення до реальної вартості логістичної послуги й застосовує цифрові платформи (зокрема Maersk Flow) для забезпечен-

ня прозорості та передбачуваності всіх логістичних етапів [8].

Іншим прикладом може слугувати CMA CGM Group, яка інвестує у цифрову трансформацію та екологічну сталість та два ключові елементи сучасного маркетингу, що одночасно підвищують продуктивність логістичних процесів. Зокрема, ініціатива "ACT with CMA CGM Group", яка дозволяє клієнтам обирати логістичні маршрути з мінімальним вуглецевим слідом, не лише позиціонує компанію як "зеленого" оператора, але й оптимізує структуру флоту, впроваджує стандарти енергетичної ефективності та зменшує простоті суден, що безпосередньо покращує ключові показники логістичної продуктивності, такі як оборотність контейнерів, витрати на паливо, середній час у рейсі. Не менш показовою є діяльність MSC, що базує свою маркетингову стратегію на глобальній доступності та високому рівні сервісу, адаптованого до специфіки регіонів [9]. Впровадження платформи myMSC, яка дозволяє клієнтам в режимі реального часу бронювати перевезення, перевіряти графіки, контролювати транзитні точки та здійснювати оплату, знижує адміністративне навантаження, підвищує точність планування вантажопотоків та дозволяє логістичній інфраструктурі працювати з більшою віддачею.

Ключовими параметрами, що відображають логістичну продуктивність, є швидкість обробки вантажів у портах, завантаження флоту, точність дотримання графіків, середній час транзиту, рівень виконання замовлень без затримок (On-Time-In-Full), а також коефіцієнт оборотності контейнерів. Усі ці показники значною мірою залежать від того, наскільки успішно компанія реалізує маркетингову стратегію, зокрема в частині прогнозування попиту, побудови цінових моделей, сегментації клієнтів і використання каналів зворотного зв'язку [4, с. 1136]. Брак комунікації з клієнтами, неправильне визначення цільового сегменту або застосування застарілих маркетингових підходів часто призводять до надлишкових витрат, незадоволеності клієнтів і зниження ефективності використання логістичної інфраструктури (табл. 2).

Управління морськими логістичними компаніями в умовах світових криз, таких як пандемія COVID-19, воєнні конфлікти, блокада Суецького каналу і засвідчило, що саме ті компанії, які мали добре налагоджені маркетингово-логістичні зв'язки, змогли швидко адаптуватися, переформатувати маршрути, змінити тарифи, перебалансувати флот і зберегти рівень обслуговування [6].

Отримані підсумки доводить, що маркетингова стратегія не є зовнішнім компонентом бізнесу, а критично важливою внутрішньою функцією, яка інтегрується у всі рівні логістичного планування та операційного управління. Отже, можна стверджувати, що між маркетинговою стратегією та логістичною продуктивністю існує не лише формальний, а глибоко функціональний зв'язок, в основі якого лежить взаємозалежність інформаційних потоків, аналітики поведінки клієнтів, інновацій у сервісному обслуговуванні та здатності компаній швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [2]. Найуспішніші морські логістичні компанії ті, що інтегрували маркетингову функцію як ядро управлінської системи, що дозволило їм не лише просувати свої по-

слуги, а й управляти потужностями, оптимізувати маршрути, зменшувати витрати й підвищувати стійкість до криз.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході проведеного дослідження було встановлено, що маркетингова стратегія морських логістичних компаній не обмежується лише засобом комунікації, а виступає ключовим елементом у системі управління компанією. Вона безпосередньо впливає на рівень логістичної продуктивності, економічну ефективність і конкурентоспроможність на світовому ринку.

Виявлено, що сучасне розуміння маркетингової стратегії в галузі морської логістики передбачає комплексний підхід до формування переваг за рахунок ефективного управління товарними потоками, оптимізації маршрутів, адаптації послуг до потреб клієнтів, вдосконалення цінової політики та взаємодії з цифровими технологіями. Досліджено реальні приклади маркетингових стратегій провідних морських логістичних операторів. Вони демонструють успішне поєднання стратегічного позиціонування, брендингу, гнучкості в ціноутворенні, екологічної відповідальності та цифрових інновацій. Такий підхід забезпечує стабільне функціонування й розвиток компаній навіть в умовах глобальної нестабільності, особливо під час економічних криз. Розроблено узагальнену модель маркетингової стратегії морської логістичної компанії, побудовану на принципах діалектичної взаємодії. Вона передбачає координацію між підрозділами маркетингу, логістики, фінансів, інформаційних технологій та ризик-менеджменту, що і забезпечує синергетичний ефект у використанні ресурсів, узгодження стратегій розвитку та підвищення стійкості до кризових явищ.

Література

1. Жихарєва В. В., Ястребний В. М. Вплив специфіки морської галузі на розробку корпоративної стратегії підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 70—81. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.70.81>
2. Шкорина І. І. Маркетинг логістичних послуг у контексті світових економічних тенденцій. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 6 (276). С. 228—239. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-228-239>
3. Barasa L., Malau A. G., Sibarani M. H. M., Simanjuntak M., Tampubolon B. M., Hidayat K., Sijabat P. S. Developing Customer-Centric Marketing Strategies for Maritime Logistics. *E3S Web of Conferences*. 2024. Vol. 571. Article No. 02013. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202457102013>
4. Goulielmos A. M., Plomaritou E. The Shipping Marketing Strategies within the Framework of Complexity Theory. *Journal of Economics, Management and Trade*. 2014. Vol. 4, Issue 7. P. 1128—1142. DOI: <https://doi.org/10.9734/BJEMT/2014/9220>
5. Hanig L., Nock D., Harper C. D. What stay-at-home orders reveal about dependence on transportation network companies. *Transportation*. 2023. URL: <https://>

link.springer.com/article/10.1007/s11116-023-10425-w#citeas. <https://doi.org/10.1007/s11116-023-10425-w>.

6. Hu Lingqian, Sun Sai. Integrating transit and TNC services to improve job accessibility: Scenario analysis with an equity lens. *Journal of Transport and Land Use*. 2023. № 16. 10.5198/jtlu.2023.2229.

7. Justavino-Castillo M. E., Gil-Saura I., Fuentes-Blasco M., Moliner-Velazquez B., Servera-Frances D. Managing sustainable practices and logistics value to improve customer loyalty: importers vs. freight forwarders. *WMU Journal of Maritime Affairs*. 2023. Vol. 22, No. 4. P. 479—507. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13437-023-00299-1>

8. Logistics industry worldwide — statistics & facts. URL: <https://www.statista.com/topics/5691/logistics-industry-worldwide/> (дата звернення 30.04.2025).

9. Logistics Statistics 2024-21 Key Figures. URL: <https://procurementtactics.com/logistics-statistics/> (дата звернення 30.04.2025).

10. Plomaritou E. Marketing Strategy of Shipping Companies. 12th ed. London: Lloyd's Maritime Academy. Informa PLC, 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/308313349_Marketing_Strategy_of_Shipping_Companies_Lloyd's_Maritime_Academy_Informa_Business (дата звернення 30.04.2025).

11. Prymachova N., Kolegayev I., Lypynska O., Mezina L. Integration Strategies for Sustainable Positioning of Shipping Companies in the Maritime Trade Market System. *Economics. Ecology. Socium*. 2023. Vol. 7, No. 2. P. 79—88. DOI: <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.2-6>

12. Raza Z., Woxenius J., Altuntas Vural C., Lind M. Digital transformation of maritime logistics: Exploring trends in the liner shipping segment. *Computers in Industry*. 2023. Vol. 145. Article ID 103811. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compind.2022.103811>

13. Specifics of global governance in transnational transport corporations. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/918/1/012199/pdf> (дата звернення 30.04.2025).

14. Terzi M. C., Sakas D. P., Kanellos N., Giannakopoulos N., Trivellas P., Reklitis P. Leveraging Digital Marketing Strategies in Favor of Business Performance: Evidence from the Maritime Logistics Sector. *Proceedings of the 95th International Scientific Conference on Economic and Social Development*. Aveiro. 2023. 27—28 April. P. 96—104.

References:

1. Zhykharieva, V. V. and Yastrebnii, V. M. (2023), "The impact of maritime industry specifics on corporate strategy development of enterprises", *Innovation and Sustainability*, vol. 2, pp. 70—81. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.70.81>.

2. Shkorina, I. I. (2024), "Marketing of logistics services in the context of global economic trends", *Actual Problems of Economics*, vol. 6 (276), pp. 228—239. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-228-239>.

3. Barasa, L., Malau, A. G., Sibarani, M. H. M., Simanjuntak, M., Tampubolon, B. M., Hidayat, K. and Sijabat, P. S. (2024), "Developing customer-centric marketing strategies

for maritime logistics", *E3S Web of Conferences*, Vol. 571, Article 02013. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202457102013>.

4. Goulielmos, A. M. and Plomaritou, E. (2014), "The shipping marketing strategies within the framework of complexity theory", *Journal of Economics, Management and Trade*, Vol. 4, Issue 7, pp. 1128—1142. DOI: <https://doi.org/10.9734/BJEMT/2014/9220>.

5. Hanig, L., Nock D. and Harper, C. D. (2023), "What stay-at-home orders reveal about dependence on transportation network companies", *Transportation*, available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11116-023-10425-w> (accessed: 30.04.2025). DOI: <https://doi.org/10.1007/s11116-023-10425-w>.

6. Hu, L. and Sun, S. (2023), "Integrating transit and TNC services to improve job accessibility: Scenario analysis with an equity lens", *Journal of Transport and Land Use*, vol. 16. DOI: 10.5198/jtlu.2023.2229.

7. Justavino-Castillo, M. E., Gil-Saura, I., Fuentes-Blasco, M., Moliner-Velazquez, B. and Servera-Frances, D. (2023), "Managing sustainable practices and logistics value to improve customer loyalty: importers vs. freight forwarders", *WMU Journal of Maritime Affairs*, Vol. 22, vol. 4, pp. 479—507. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13437-023-00299-1>.

8. Statista (2024), "Logistics industry worldwide — statistics & facts", available at: <https://www.statista.com/topics/5691/logistics-industry-worldwide/> (accessed: 30.04.2025).

9. Procurement Tactics (2024), "Logistics Statistics 2024-21 Key Figures", available at: <https://procurementtactics.com/logistics-statistics/> (accessed: 30.04.2025).

10. Plomaritou, E. (2024), *Marketing Strategy of Shipping Companies*, 12th ed., Lloyd's Maritime Academy. Informa PLC, London, UK, available at: https://www.researchgate.net/publication/308313349_Marketing_Strategy_of_Shipping_Companies_Lloyd's_Maritime_Academy_Informa_Business (accessed: 30.04.2025).

11. Prymachova, N., Kolegayev, I., Lypynska, O. and Mezina, L. (2023), "Integration strategies for sustainable positioning of shipping companies in the maritime trade market system", *Economics. Ecology. Socium*, Vol. 7, no. 2, pp. 79—88. DOI: <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.2-6>.

12. Raza, Z., Woxenius, J., Altuntas Vural, C. and Lind, M. (2023), "Digital transformation of maritime logistics: Exploring trends in the liner shipping segment", *Computers in Industry*, Vol. 145, Article ID 103811. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compind.2022.103811>.

13. IOP Publishing (2024), "Specifics of global governance in transnational transport corporations", available at: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/918/1/012199/pdf> (accessed: 30.04.2025).

14. Terzi, M. C., Sakas, D. P., Kanellos, N., Giannakopoulos, N., Trivellas, P. and Reklitis, P. (2023), "Leveraging digital marketing strategies in favor of business performance: Evidence from the maritime logistics sector", *Proceedings of the 95th International Scientific Conference on Economic and Social Development*, Aveiro, 27-28 April, pp. 96—104.

Стаття надійшла до редакції 16.05.2025 р.

УДК 336.71:338.242

С. В. Фімар,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, фінансів, обліку, математичних та інформаційних дисциплін, Черкаська філія ПВНЗ "Європейський університет"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0432-2587>

О. П. Гнатюк,

к. е. н., доцент кафедри економіки, фінансів, обліку, математичних та інформаційних дисциплін, Черкаська філія ПВНЗ "Європейський університет"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-4776-7399>

А. В. Польова,

старший викладач кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін, Черкаська філія ПВНЗ "Європейський університет"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-4783-8897>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.139

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКОГО НАГЛЯДУ В КОНТЕКСТІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ

S. Fimyar,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics, Finance, Accounting, Mathematics and Information Disciplines, Cherkasy branch of Private Higher Educational Establishment "European University"

O. Hnatiuk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics, Finance, Accounting, Mathematics and Information Disciplines, Cherkasy branch of Private Higher Educational Establishment "European University"

A. Polyova,

Senior Lecturer, Department of Management and Social and Humanities, Cherkasy branch of Private Higher Educational Establishment "European University"

IMPROVING THE ORGANIZATION OF BANKING SUPERVISION IN THE CONTEXT OF STATE REGULATION

У статті проаналізовано ключові аспекти державного регулювання банківської діяльності в Україні та визначено провідну роль Національного банку України у процесах забезпечення фінансової стабільності держави.

З'ясовано, що стратегічною метою розвитку банківського сектору України є формування стабільної, прозорої та конкурентоспроможної банківської системи, яка б сприяла сталому економічному зростанню, гарантувала фінансову безпеку країни та забезпечувала інтеграцію України у глобальний економічний простір без загрози національним інтересам.

Встановлено, що на ефективність розвитку банківської системи суттєво впливають чинники, які виходять за межі власне фінансового сектору. Серед них — уповільнені темпи реформування реального сектору економіки, недостатньо прозорий фінансовий стан підприємств, слабкий розвиток ринків капіталу, землі та нерухомості, а також недостатній рівень захисту прав кредиторів і вкладників.

Крім того, існують внутрішні проблеми, властиві самій банківській системі. До найважливіших з них належать: низький рівень капіталізації банків, що обмежує їх можливість забезпечувати економіку необхідними ресурсами; невисока якість і неконкурентоспроможність банківських послуг; недосконалість систем корпоративного управління у банках та низький рівень управління фінансовими ризиками.

Особливу увагу приділено необхідності вдосконалення системи банківського нагляду через впровадження підходів до оцінювання операційних ризиків. Ефективний нагляд у банківській сфері у поєднанні з продуманою макроекономічною політикою має стати важливим інструментом забезпечення фінансової стабільності в національному масштабі.

The article explores the fundamental aspects of state regulation of banking activities in Ukraine and emphasizes the crucial role of the National Bank of Ukraine in ensuring the financial stability of the country. It has been established that the strategic goal of developing the Ukrainian banking sector is to build a stable, transparent, and competitive banking system. Such a system should foster long-term economic growth, guarantee the financial security of the state, and enable integration into the global economic space without threatening national interests.

The research reveals that many obstacles to the effective development of the banking sector lie outside its direct influence. Among the most pressing external challenges are the slow pace of structural reforms in the real economy, the insufficient transparency and financial instability of a large number of enterprises, the underdevelopment of capital, land, and real estate markets, and the inadequate protection of creditors' and depositors' rights.

Furthermore, internal challenges within the banking system continue to hinder its progress. These include the low level of capitalization, which limits the ability of banks to meet the economy's needs for financial resources in terms of volume, cost, and duration. Other critical issues are the insufficient quality and competitiveness of banking services, non-compliance of corporate governance practices with international standards, and underdeveloped risk management mechanisms.

The study underscores that overcoming domestic challenges related to the effective management of financial resources can become a real driver for Ukraine's deeper integration into the global financial markets and for its transformation into a fully-fledged and equal partner among developed economies.

Particular attention is given to the need for improving banking supervision based on risk assessment approaches. Implementing these tools will make it possible to assess operational risks more accurately and ensure the resilience of banking institutions. Ultimately, effective banking supervision combined with a sound macroeconomic policy should become the key instrument for maintaining financial stability in every country, especially in emerging economies such as Ukraine.

Ключові слова: державне регулювання банківської ліквідності, державний контроль банківських ризиків, комплексна оцінка операційних ризиків.

Key words: government control of bank liquidity, state control of bank risks, complex estimation of operating risks.

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

У світовій практиці розвиток банківської системи зазвичай передував створенню системи регулювання та нагляду. В Україні ці процеси формуються одночасно, що, безумовно, створює додаткові труднощі та виклики для ефективного функціонування банківського сектору. Водночас така ситуація відкриває для України певні можливості: держава має шанс уникнути типових помилок, спираючись на вже набутий міжнародний досвід у сфері банківського регулювання та нагляду, адаптуючи його до національних умов.

Наявність ефективної системи банківського нагляду та регулювання є вкрай важливою для ринкової еко-

номії, однак вона не заперечує ролі саморегулювання банків через внутрішні механізми управління та дії ринку. Обидві форми — як державне регулювання, так і ринкове саморегулювання — мають бути взаємодоповнюючими, створюючи гармонійну систему забезпечення стабільності фінансового сектору. При цьому банки повинні функціонувати на основі принципів комерційної доцільності, фінансової стабільності та відповідальності.

Органи, що здійснюють банківське регулювання та нагляд, повинні дотримуватися принципів розумної стриманості та зваженого підходу. Їхні дії мають бути спрямовані не на обмеження свободи підприємництва банків, а на забезпечення стабільності банківської системи в цілому. Надмірні або необґрунтовані вимоги з боку регуляторів можуть не лише послабити фінансову стійкість

банків, але й знизити ефективність їхньої участі в економічному зростанні.

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз сучасного стану функціонування та напрямів подальшого розвитку національної банківської системи, а також дослідження ролі Національного банку України у забезпеченні ефективного державного регулювання, зокрема щодо організації якісного банківського нагляду та контролю, стали предметом глибокої наукової зацікавленості з боку як вітчизняних науковців, так і практиків. Вагомий внесок у вивчення цих питань зробили такі фахівці, як С. В. Науменкова, Н. М. Рогова, Н. В. Внукова, В. В. Глущенко, В. І. Науменко, П. М. Сениш, Д. М. Гладких, В. І. Міщенко, О. І. Целуйко [5]. До кола сучасних дослідників, які продовжують наукове осмислення проблем розвитку банківської системи, удосконалення інструментів грошово-кредитної політики, а також посилення ролі Національного банку як регулятора, належать О. В. Д'яконова, Т. М. Гайдай, А. В. Пономаренко, І. Ю. Колесник, О. П. Данилюк, О. І. Барановський, Л. Л. Тарангул, В. В. Волкова та інші. Їхні праці становлять цінну теоретико-методологічну базу для подальших досліджень у сфері забезпечення фінансової стабільності та інтеграції України у світовий фінансовий простір.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

В умовах ринкової економіки банки мають надзвичайно великі можливості впливати на економічні процеси як позитивно, так і негативно, що зумовлює необхідність регламентації їхньої діяльності. Дослідження ролі банків у ринковій економіці дає можливість з'ясувати причини, які примушують державу взяти на себе функцію банківського регулювання та нагляду.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Однією з ключових складових державної економічної політики виступає грошово-кредитне регулювання, яке виконує стратегічну функцію в забезпеченні макроекономічної стабільності. Його основними завданнями є здійснення впливу через ринок позичкового капіталу на загальний вектор економічного розвитку, стабілізація грошового обігу, стримування інфляційних процесів, оперативне регулювання економічної кон'юнктури, а також забезпечення збалансованості платіжного балансу держави.

Серед інструментів, які використовуються у сфері монетарної політики, найбільш результативними визнаються прямі методи державного втручання у грошово-кредитну сферу. До них належать: коригування нормативів обов'язкових резервів, зміна офіційної облікової ставки (ставки рефінансування), адміністративне регулювання процентних ставок за депозитами та кредитами комерційних банків, запровадження обмежень щодо обсягів кредитування, а також встановлення лімітів на відкрити валютну позицію.

Однак із розвитком ринкових засад в економіці все більшої актуальності набуває використання непрямих методів грошово-кредитного регулювання. До таких

належать операції на відкритому ринку цінних паперів, а також політика монетарного таргетування, що розглядається як один із провідних інструментів стратегічного програмування динаміки економічного зростання.

Ефективність реалізації заходів, спрямованих на досягнення фінансово-економічної рівноваги, значною мірою залежить від інституційного статусу Національного банку України. Як незалежний регулятор, НБУ виконує функції загальнодержавного масштабу, забезпечуючи захист національної грошової одиниці, формування надійної фінансової системи та впровадження зваженої монетарної політики [5, с. 262].

Зміст регуляторної діяльності Національного банку України полягає у впливі на діяльність банківських та інших фінансово-кредитних інституцій у межах наданих повноважень. Метою такого впливу є забезпечення стабільності грошової одиниці, підтримання сталості банківської системи та контроль за рівнем інфляції. Досягнення зазначених цілей вимагає системного аналізу банківських ризиків, наявних ресурсів для їх покриття, а також визначення достатності капіталу для формування збалансованої системи управління ризиками.

Особливо важливу роль у механізмах регуляторного впливу відіграє банківський нагляд, що здійснюється Національним банком України. Його ключовою метою є підтримка ліквідності банківських установ, мінімізація операційних та кредитних ризиків, захист інтересів вкладників, а також посилення довіри громадськості до банківської системи та національної валюти.

У широкому розумінні банківський нагляд являє собою комплексну систему державного контролю, за допомогою якої забезпечується стабільність функціонування фінансової системи країни. Моніторинг і контроль з боку НБУ охоплює всі етапи життєвого циклу банківських установ: їх створення, щоденну діяльність, процедури реорганізації та ліквідації. Це дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та сприяти формуванню стабільного, надійного й конкурентоспроможного банківського сектору в Україні.

Перший — глобальний напрям — передбачає забезпечення стабільного функціонування банківського сектору як базового чинника ефективного економічного зростання в Україні. Системна стабільність банків є передумовою для макрофінансової безпеки, інвестиційної привабливості країни та формування довіри до її фінансової системи з боку внутрішніх і зовнішніх суб'єктів.

Другий — локальний напрям — зорієнтований на захист прав і законних інтересів вкладників, які часто не володіють належною інформацією для самостійного оцінювання фінансового стану банківських установ. Таким чином, наглядові функції держави виконують роль гаранта безпеки фінансових заощаджень населення та забезпечують прозорість банківської діяльності.

Третій — потенційний напрям — пов'язаний із забезпеченням справедливої конкуренції між банками, зокрема через рівномірний розподіл кредитних ресурсів. Це сприяє протидії утворенню монополій серед окремих суб'єктів господарювання, створює передумови для розширення доступу до фінансування для малого й середнього бізнесу, що є ключовим чинником сталого економічного зростання [1, с. 27].

Загальна мета банківського регулювання та нагляду полягає у збереженні безпеки та фінансової стійкості банківської системи, а також у гарантуванні захисту інтересів як вкладників, так і кредиторів.

Одними з найважливіших передумов формування ефективної системи банківського нагляду є особливості державного устрою, структура владних інституцій, а також принципи розподілу повноважень у реалізації економічної політики. Ці аспекти ґрунтуються на положеннях Конституції України, згідно з якою головною функцією Національного банку України є забезпечення стабільності національної грошової одиниці. Виконуючи це завдання, НБУ водночас сприяє підтриманню стабільності банківської системи та, в межах наданих повноважень, — забезпеченню стабільності цінового середовища.

У зв'язку з цим Національний банк України наділений широкими регуляторними функціями, що дозволяють здійснювати ефективний банківський нагляд. Основною ціллю цього нагляду є не лише контроль за фінансовим станом банківських установ, а й формування довіри суспільства до фінансової системи загалом, що, у свою чергу, підвищує стійкість економіки в цілому.

Для забезпечення ефективного механізму мобілізації та розподілу фінансових ресурсів в економіці України доцільно передбачити раціональне співвідношення між універсалізацією та спеціалізацією банківської діяльності. Це передбачає необхідність чіткого визначення переліку банківських операцій та ознак, які характеризують діяльність банку як фінансової інституції.

У контексті глобалізаційних змін, що охоплюють світові фінансові ринки, відбувається активна універсалізація фінансових послуг. Це вимагає гармонізації регулювання за єдиними правилами у всіх сферах фінансової діяльності. Проте сучасний стан розвитку української банківської системи не дає підстав вважати за доцільне створення єдиного регуляторного органу фінансового сектору вже сьогодні. Існує низка аргументів, які підтверджують передчасність таких реформ [4, с. 88]:

1. Незавершена трансформація банківської системи України. На сьогодні актуальними залишаються завдання щодо підвищення рівня капіталізації банків, розширення ресурсної бази відповідно до потреб національної економіки, впровадження принципів корпоративного управління, зокрема прорості банківської діяльності. Передача функцій нагляду новому органу може нівелювати досягнення в цих напрямках.

2. Асиметричний розвиток різних сегментів фінансової системи. Основна маса фінансових ресурсів сьогодні акумулюється в банківському секторі, тоді як фондовий ринок ще не виконує істотної функції в економіці, а пенсійна реформа перебуває на початковій стадії. Для створення єдиного регулятора необхідне досягнення належного рівня розвитку всіх сегментів фінансового ринку.

3. Технічна та кадрова перевага Національного банку України. Саме НБУ має необхідну інфраструктуру, сучасні інформаційні технології, що забезпечують щоденний контроль за діяльністю банків, а також квалі-

фікований персонал для ефективного здійснення банківського нагляду.

З огляду на зазначене, питання створення єдиного регулятора фінансового сектору, який би об'єднав функції Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку, Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг та відповідних підрозділів НБУ, потребує додаткового дослідження та широкого суспільного обговорення.

Крім того, відокремлення банківського нагляду від функціоналу НБУ може мати негативні наслідки для реалізації монетарної політики, що, своєю чергою, знижує здатність Національного банку ефективно виконувати своє конституційне завдання — забезпечення стабільності національної валюти. Грошово-кредитна політика реалізується через комплекс монетарних інструментів, які безпосередньо впливають на активні й пасивні операції банків. Вилучення банківського нагляду з юрисдикції НБУ може ускладнити взаємодію між регуляторними та монетарними функціями, підвищити ризики в управлінні грошовими потоками та знизити оперативність прийняття рішень у кризових ситуаціях.

Основним принципом удосконалення системи регулювання банківської діяльності та банківського нагляду є впровадження стратегії активної участі банківського нагляду, який зосереджується на ранньому виявленні потенційних проблем у діяльності банків на перших етапах їх виникнення. Це дозволяє Національному банку України своєчасно реагувати на такі проблеми з метою їх ефективного попередження або мінімізації негативних наслідків, що можуть вплинути на стабільність економіки в цілому. Планується подальше запровадження міжнародних стандартів і передового досвіду, з урахуванням специфіки організації та функціонування українського ринку банківських послуг. Для наближення банківської системи України до світових норм і підвищення рівня безпеки банківської діяльності Національний банк України продовжує активно впроваджувати ключові рекомендації та документи, розроблені Базельським Комітетом з банківського нагляду.

Важливо зазначити, що у світовій практиці управління кредитним ризиком визнається як одна з ключових проблем, що має значення для держави в цілому. Саме тому органи, що здійснюють банківський нагляд і регулювання, зобов'язують банки формувати спеціальні резерви для покриття потенційних збитків за наданими кредитами. Розмір таких резервів безпосередньо залежить від загальної суми виданих позик, а також від рівня ризику, який вони несуть. Завдяки широкій депозитній базі, комерційні банки зазвичай мають значний дисбаланс між залученими коштами та власним капіталом, де залучені кошти суттєво перевищують обсяг капіталу. Для того, щоб ефективно покривати ризики, рівень капіталу банку має підтримуватися на нормативному рівні, встановленому законодавством.

Комерційні банки здебільшого отримують значну частину своїх доходів за рахунок мобілізації короткострокових вкладів із порівняно низькою відсотковою ставкою, які потім вони спрямовують на кредитування або інвестування в довгострокові активи під більш високий відсоток. Однак ця природна для банківська діяльність — невідповідність строків ліквідності активів

і пасивів — створює потенційну небезпеку для їх фінансової стабільності. Саме тому банки змушені підтримувати високий рівень ліквідних активів — приблизно 20-25% від загальної суми активів — для забезпечення задоволення постійних потреб клієнтів у готівкових коштах та безперебійних розрахунках.

Одним із найважливіших питань для підвищення ефективності роботи комерційних банків у ринкових умовах є забезпечення належного рівня ліквідності банку, а також оцінка і підтримка кредитоспроможності його клієнтів. У банківській практиці ліквідність визначають як здатність банку вчасно та безперервно виконувати свої фінансові зобов'язання перед клієнтами та контрагентами. Таким чином, ліквідність банку означає мобільність його активів, які можуть бути швидко перетворені в готівку для своєчасного виконання поточних зобов'язань, включно з оплатою рахунків, видачею готівки, переказом коштів на рахунки інших організацій, а також наданням кредитів, гарантій чи інвестицій в цінні папери.

Загалом, управління ліквідністю в банках здійснюється двома основними шляхами: через акумуляцію ліквідних коштів у вигляді готівки та інших ліквідних активів або через їх залучення на грошовому ринку, що дозволяє швидко реагувати на зміну потреб у ліквідності [3, с. 830].

Для підтримки стабільності загальної ліквідності банківської системи центральний банк України виконує роль "кредитора останньої інстанції", надаючи комерційним банкам необхідні готівкові кошти для задоволення їхніх потреб. Ця функція гарантує, що тимчасові проблеми з ліквідністю не призведуть до банкрутства банків, оскільки без такої підтримки проблеми з ліквідністю можуть швидко трансформуватися у проблеми платоспроможності. Варто зазначити, що примусова швидка ліквідація довгострокових активів банку, щоб покрити дефіцит готівки, зазвичай призводить до значних втрат капіталу.

У більшості економічно розвинених країн державне регулювання ліквідності банківської системи здійснюється через встановлення нормативів та коефіцієнтів, які регламентують співвідношення між активами та пасивами за строками і рівнем їх ліквідності. Порівняльний аналіз показує, що діючий в Україні механізм нормативного регулювання ліквідності банків на мікрорівні є достатньо ефективним, гнучким і відповідає основним цілям державного регулювання банківської діяльності.

Крім того, державне регулювання ліквідності, підтримка власного капіталу банків, системи страхування депозитів та централізоване збирання і розповсюдження інформації про банківські ризики не є окремими альтернативними заходами, а навпаки — це взаємопов'язані і взаємодоповнюючі складові, які разом забезпечують підвищення надійності банківського сектору. Враховуючи це, в Україні доцільно впроваджувати досвід провідних економік світу щодо раціонального поєднання різних методів державного регулювання банківських ризиків для забезпечення стабільного розвитку банківської системи.

Державний контроль за банківськими ризиками є одним із ключових чинників, що забезпечують стабіль-

ну, надійну та прибуткову діяльність банківського сектору як у короткостроковій, так і в середньостроковій перспективі. Крім того, він сприяє підтримці високого рівня суспільної довіри до банківської системи загалом, що є надзвичайно важливим для функціонування фінансового ринку та економіки країни в цілому.

Основні форми державного регулювання банківських ризиків включають як кількісні, так і якісні методи контролю за капіталом банків, реалізацію державних програм страхування вкладів, а також централізоване збирання, обробку і розповсюдження інформації, що стосується різних видів банківських ризиків [2, с. 9]. Ці заходи спрямовані на підвищення прозорості банківської діяльності та своєчасне виявлення потенційних загроз стабільності банківської системи.

У багатьох розвинених країнах для покращення функціонування банківської системи та зміцнення довіри між комерційними банками створюються спеціалізовані централізовані служби з управління банківськими ризиками. Вони надають банкам можливість спільного користування інформаційними базами даних, доступ до яких забезпечується через сучасні телекомунікаційні та комп'ютерні технології. Наприклад, у таких країнах, як Нідерланди, Японія, Швейцарія та Німеччина, відповідні функції з контролю і нагляду за банківськими ризиками офіційно делеговані центральним банкам на законодавчому рівні. Це підвищує ефективність державного регулювання, знижує ймовірність фінансових криз та сприяє стабільності банківського сектору.

Найпоширенішою та традиційною формою державного контролю за банківськими ризиками залишається кількісне та якісне регулювання капіталу банків. Основними завданнями такого регулювання є не лише підтримка суспільної довіри до банківської системи, а й зменшення потенційних витрат держави, пов'язаних зі страхуванням депозитів і можливим порятунком банків у разі їх проблем.

Варто окремо зазначити, що страхування депозитів є також важливою складовою системи державного регулювання ризиків банківських операцій. На сьогодні в Україні страхування депозитів існує переважно у непрямій формі — через вимоги до формування мінімальних резервів банками. Проте одним із недоліків такої системи є те, що вона може знизити рівень пильності та відповідальності вкладників щодо оцінки надійності банків, що створює ризик зловживо з боку деяких фінансових установ. Через це, особливо на сучасному етапі розвитку української банківської системи, актуальним є створення та впровадження системи приватних інформаційних агентств, які спеціалізуюватимуться на оцінці кредитоспроможності та надійності банків. Такий крок сприятиме підвищенню якості банківського ринку, розширенню доступу до достовірної інформації для вкладників і інвесторів, а також підвищенню загальної прозорості та конкурентоспроможності банківської системи.

Операційний ризик відрізняється від інших видів ризиків — кредитного та ринкового — тим, що оцінити майбутні потреби в капіталі за операційним ризиком набагато складніше. Банки мають змогу більш точно прогнозувати необхідний капітал для покриття кредитних та ринкових ризиків, що дозволяє їм своєчасно за-

безпечувати дотримання мінімальних нормативів адекватності капіталу. У випадку операційного ризику через його специфіку таке прогнозування є менш передбачуваним, що створює додаткові виклики для ефективного управління капіталом і підтримання стабільності банківської діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Державний контроль за банківськими ризиками є надзвичайно важливим чинником, який визначає стабільну та прибуткову роботу банківського сектору у коротко- та середньостроковій перспективі. Він сприяє підтримці високого рівня суспільної довіри до банківської системи, що є необхідною умовою для її ефективного функціонування та розвитку.

Для забезпечення ефективного регулювання банківських ризиків необхідно застосовувати комплексний підхід. Він включає як кількісне, так і якісне регулювання капіталу банків, запровадження систем державного страхування депозитів, а також централізоване збирання та поширення достовірної інформації щодо рівня ризиків у банківському секторі. Такий системний підхід дає змогу своєчасно і якісно реагувати на можливі загрози, мінімізуючи їхній негативний вплив на економіку.

Українська банківська система демонструє стабільне зростання основних показників, зокрема рівня прибутковості, що свідчить про наявність потенціалу для подальшого збільшення капіталу, необхідного для покриття операційного ризику. Проте, планування обсягу цього капіталу є складним завданням, оскільки рівень валового доходу банку залежить не лише від управлінських рішень керівництва, а й від конкурентної позиції банку на ринку.

Операційний ризик суттєво відрізняється від інших видів ризиків, таких як кредитний або ринковий, оскільки його складніше передбачити. Через це банки не завжди можуть точно оцінити свої майбутні потреби в капіталі для покриття операційних ризиків. Саме тому важливо підтримувати стабільний і достатній рівень капіталу, який враховує всі види ризиків, що виникають у банківській діяльності. Це дозволить зміцнити надійність банківської системи та підвищити її стійкість до можливих кризових явищ у майбутньому.

Література:

1. Волкова В.В. Тенденції розвитку банківського нагляду в Україні в умовах переходу до міжнародних стандартів. *European journal of economics and management*. 2018. Vol. 4. Is. 3. P. 26—35.
2. Лобова О., Москалюк М. Практика використання інструментів регулювання банківської діяльності в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-4>.
3. Пернарівський О.В., Пернарівська О.О. Методи оцінювання ризиків у банківській діяльності. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6 (17). С. 828—833.
4. Устинова І., Полторацька Ю. Міжнародні практики організації банківської системи як моделі для реформування банківського нагляду в Україні. *Наукові праці*

Національного авіаційного університету. Серія: Юридичний вісник "Повітряне і космічне право". 2017. № 1 (42). С. 86—91.

5. Целуйко О. І. Особливості державного регулювання банківської системи в умовах євроінтеграції. *Право та державне управління*. 2021. № 1. С. 262—270. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.1.39>.

References:

1. Volkova, V.V. (2018), "Trends in the development of banking supervision in Ukraine in the transition to international standards", *European journal of economics and management*, vol. 4, no. 3, pp. 26—35.
2. Lobova, O. and Moskalyuk, M. (2023). "The practice of using banking regulatory instruments in Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-4>.
3. Pernarivs'kyj, O.V. and Pernarivs'ka, O.O. (2018), "Methods of risk assessment in banking", *Skhidna Yevropa: Ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 6 (17), pp. 828—833.
4. Ustinova, I. and Poltoratska, Yu. (2017). "International practices of the organization of the banking system as a model for reforming banking supervision in Ukraine", *Scientific works of the National Aviation University. Series: Legal Bulletin "Air and Space Law"*, vol. 1 (42), pp. 86—91.
5. Tseluyko, O.I. (2021). Peculiarities of state regulation of the banking system in the conditions of European integration. *Law and public administration*, vol. 1, pp. 262—270. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.1.39>.

Стаття надійшла до редакції 27.05.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

УДК 316.344.2

*В. В. Адамик,**к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет "Львівська політехніка"**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8842-8252>**І. М. Панчишин,**аспірант 2-го року навчання кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет "Львівська політехніка"**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-9223-9140>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.145

ОЦІНЮВАННЯ ТА ПОДОЛАННЯ ОСВІТНЬОЇ НЕРІВНОСТІ: МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ, КРИТЕРІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ В КОНТЕКСТІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

V. Adamyk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and International Business,
Institute of Economics and Management of Lviv Polytechnic National University

I. Panchyshyn,

Postgraduate student of the 2nd year of study of the Department of Management and International Business,
Institute of Economics and Management of Lviv Polytechnic National University

ASSESSING AND OVERCOMING EDUCATIONAL INEQUALITY: METHODOLOGICAL
APPROACHES, CRITERIA AND TOOLS IN THE CONTEXT
OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Досліджено проблему освітньої нерівності як одного з ключових викликів для реалізації Цілі сталого розвитку 4 — забезпечення якісної, інклюзивної та справедливої освіти. Автори аналізують методологічні підходи до оцінювання освітньої нерівності, зокрема індекси, які використовуються на глобальному рівні: індекс освітньої нерівності, індекс людського розвитку, Global Education Monitoring Report. Розкрито міжнародний досвід країн, які досягли найвищих показників у сфері рівного доступу до освіти, та проаналізовано виклики, що постали внаслідок пандемії COVID-19. Особливу увагу приділено якісним індикаторам, таким як культурна інклюзивність, педагогічна чутливість та задоволення освітніми послугами. Запропоновано перспективні напрями політики подолання нерівності, включаючи адресну підтримку, цифровізацію та міжвідомчу взаємодію. Робота має важливе значення для формування доказової освітньої політики та розвитку системи моніторингу в Україні.

The focuses on one of the most urgent challenges in global and national educational policy: ensuring equitable access to quality education as outlined in Sustainable Development Goal 4 (SDG 4). The study explores educational inequality as a multidimensional social issue requiring a systemic and interdisciplinary response. It analyzes a variety of methodological tools and indicators, including the Education Inequality Index, Human Development Index, and data from the UNESCO Global

Education Monitoring Report. The article highlights key international practices, particularly those from Scandinavian countries, demonstrating the positive impact of inclusive policies, strong institutional support, and integration of social services on educational equity.

In addition to presenting global benchmarks, the study emphasizes the need for context-sensitive measurement systems that combine both quantitative and qualitative indicators—such as learner satisfaction, cultural inclusivity, and teacher responsiveness. It draws attention to the persistent barriers created by socioeconomic disparities, regional imbalances, and global crises like the COVID-19 pandemic. The research also reviews how countries of the Global South—despite limited resources—have implemented targeted interventions to expand educational opportunities, with examples from South Africa, India, and Brazil.

Regarding Ukraine, the article identifies significant potential for overcoming educational inequality through the modernization of monitoring systems, the expansion of inclusive practices, and the implementation of digital solutions that support personalized learning paths. Future research directions include refining evaluation tools for vulnerable groups, strengthening interagency collaboration, and developing adaptive educational policies that respond to diverse student needs. The article concludes that addressing educational inequality is a prerequisite not only for achieving SDG 4 but also for progress in poverty reduction (SDG 1) and gender equality (SDG 5), thus reinforcing the transformative role of education in sustainable development.

Ключові слова: нерівність, освітня нерівність, цілі сталого розвитку.

Key words: inequality, educational inequality, sustainable development goals.

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

Освітня нерівність залишається значною перешкодою на шляху до забезпечення рівного доступу до якісної освіти. Вона виявляється у відмінностях між міськими і сільськими школами, різному рівні ресурсного забезпечення, соціально-економічних бар'єрах, а також у труднощах впровадження інклюзивного навчання. Ця проблема є особливо актуальною у періоди суспільної нестабільності, коли вразливі групи ще більше віддаляються від освітніх можливостей. У контексті глобальної стратегії сталого розвитку важливо створювати ефективні інструменти моніторингу стану освітньої рівності, розробляти прозорі критерії оцінювання навчальних результатів та адаптувати освітні практики до потреб різних груп населення.

Потреба системного переосмислення підходів до виявлення та подолання освітньої нерівності як одного з ключових викликів сучасної освітньої політики, формування уніфікованих методологічних засад для аналізу диспропорцій у доступі до освіти та їхнього впливу на сталий розвиток суспільства, розробки механізмів підтримки для забезпечення освітньої рівності, зокрема шляхом інтеграції цифрових технологій, створення програм підтримки для соціально незахищених категорій учнів та впровадження гнучких моделей навчання зумовлюють актуальність теми дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останні наукові публікації та аналітичні огляди демонструють зростаючий інтерес до проблеми освітньої

нерівності, під якою, зазвичай, розуміють існування людей в умовах, при яких вони мають нерівний доступ до ресурсів. Путицьким А. [1] зазначено, що рівень освіти справляє опосередкований вплив на добробут людини та її родини і є чинником виникнення або зниження ризику бідності. Оксамитною С.М. [2] виявлено тенденції поляризації освітньої нерівності та динаміки нерівності освітніх можливостей, сегрегації та стратифікації середньої та дошкільної освіти. Опалько В. В. [3] досліджено низку методик вимірювання рівня нерівності, котрі базуються переважно на кількісному оцінюванні нерівності за доходами (споживанням) за допомогою: коефіцієнта Джині, Пальми, децильного та квінтільного показників, індексу гендерної ентропії тощо; автором розроблено методичні підходи до оцінки нерівності в умовах сталого розвитку на основі методу таксономії.

В [4—7] працях наголошено, що інноваційні підходи до навчання сприяють подоланню структурної нерівності в школах, акцент робиться на необхідності залученні громад до створення освітніх стратегій, що відповідають локальним потребам і зменшують ризики соціального виключення. В свою чергу авторами [8—10] підкреслено важливість використання методологій освітнього і психологічного оцінювання для виявлення слабких ланок у системі освіти. Це, на їх думку, дозволяє розробляти точкові інтервенції для окремих груп учнів, причому оцінювання розглядається не лише як інструмент контролю, а як механізм діагностики нерівності та корекції навчального процесу.

З цього можна зробити висновок про те, що сучасні дослідження зосереджені на інтеграції соціально чутливих методів оцінювання, міждисциплінарному аналізі

Таблиця 1. Порівняльна характеристика індикаторів оцінювання освітньої нерівності

Назви індикаторів	Характеристика індикаторів
Індекс освітньої нерівності (Education Inequality Index)	Вимірює відхилення у тривалості навчання між різними групами населення, акцентуючи увагу на різниці між очікуваною та фактичною тривалістю навчання; дозволяє оцінити втрати людського капіталу через нерівний доступ до освіти.
Індекс людського розвитку (Human Development Index- HDI)	Охоплює не лише освіту, а й здоров'я та рівень життя.; освітній компонент HDI базується на двох підіндикаторах: середній тривалості навчання дорослого населення та очікуваній тривалості навчання дітей; відображає загальний рівень доступу до освіти, але не враховує якості чи глибини освітньої нерівності
Global Education Monitoring Report	Є комплексним аналітичним звітом, що публікується ЮНЕСКО, аналізує глобальні тенденції в освіті, політики та програми, зокрема ті, що спрямовані на подолання нерівності. Використовує різноманітні кількісні та якісні показники, а також порівняння між країнами, що дозволяє оцінити ефективність реалізації ЦСР 4

Джерело: узагальнено на основі [11—13].

причин освітньої нерівності та необхідності впровадження системного підходу до освітньої політики.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексне дослідження методів оцінювання та підходів до подолання освітньої нерівності шляхом забезпечення можливостей для отримання інклюзивної, справедливої та якісної освіти. Для досягнення поставленої мети передбачається розв'язання таких наукових завдань:

- аналізування національних та міжнародних методик оцінювання освітньої нерівності;
- визначення ключових індикаторів та критеріїв для моніторингу освітньої рівності;
- здійснення аналізу інтеграційних підходів до формування освітньої політики в контексті глобальних викликів;
- розроблення інструментарію для зменшення освітньої нерівності в Україні з урахуванням міжнародного досвіду.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Найбільш поширеними індикаторами, які використовують в методиках оцінювання освітньої нерівності на національному та глобальному рівнях, є індекс освітньої нерівності (Education Inequality Index), індекс людського розвитку (Human Development Index) та Global Education Monitoring Report. Їх порівняльна характеристика подана в табл. 1.

За останні 10 років (2015—2024) до Топ-10 країн з найвищими значеннями освіти з мінімальною нерівністю стабільно входили Ісландія, Норвегія, Німеччина, Швеція, Данія, Фінляндія, Нідерланди, Швейцарія, Канада та Японія [18]. Ці країни демонстрували стабільно високі значення Education Index (0.90 і вище), а коригування на нерівність змінювало індекс не більше ніж на 2—4%. Основними факторами таких результатів є універсальний доступ до освіти, ефективна політика інклюзії, гендерна рівність у навчанні та високий рівень цифрової грамотності населення

За період 2014—2023 рр. в списку ТОП - 10 країн із найвищим значенням Індексу людського розвитку були Швейцарія, Ісландія Швеція, Нідерланди, Фінляндія, Бельгія та Ірландія [13]. Це зумовлено стабільним економічним розвитком, високим рівнем доходів на душу населення, якісною системою охорони здоров'я та доступною й ефективною освітою. У цих країнах забезпечено тривалий період життя, широкий доступ до вищої освіти, а також значні інвестиції в соціальну сферу та інновації. Також важливу роль відіграє низький рівень соціальної нерівності, ефективна політика добробуту, дотримання прав людини й гендерної рівності. Систематичні державні інвестиції у людський капітал забезпечили стійке зростання показників Індексу людського розвитку, включно з компонентами освіти та здоров'я, що формують ядро цього показника.

Global Education Monitoring (GEM) Report від UNESCO не надає щорічного рейтингу країн за єдиним індексом освітньої нерівності. Натомість, звіти аналізують прогрес у досягненні Цілі сталого розвитку 4 (ЦСР 4) — "Якісна освіта" — через низку показників, таких як охоплення освітою, гендерна рівність, інклюзія, фінансування та якості навчання.

За період 2014—2023 рр. країни з високим рівнем людського розвитку та стабільними освітніми системами, зокрема Швейцарія, Ісландія, Швеція, Нідерланди, Фінляндія, Бельгія та Ірландія, демонстрували значний прогрес у забезпеченні рівного доступу до освіти. Це зумовлено ефективною державною політикою, значними інвестиціями в освіту та соціальну сферу, а також впровадженням інклюзивних практик навчання. Однак у 2020—2022 рр. пандемія COVID-19 спричинила глобальне зростання освітньої нерівності. Згідно з GEM Report 2020, близько 40% країн з низьким і середнім рівнем доходу не надали підтримки учням з вразливих груп під час закриття шкіл, що поглибило існуючі розриви в доступі до освіти. Зокрема, в країнах Африки на південь від Сахари спостерігалось значне зниження рівня завершення середньої освіти серед дівчат з бідних сільських районів [14].

У 2024р. GEM Report зазначив, що лише 34 з 171 країни досягли обох міжнародних орієнтирів щодо фінансування освіти: витрати на освіту становили щонайменше 4% ВВП і 15% державного бюджету. Це свідчить про необхідність посилення інвестицій у сферу освіти для зменшення нерівності та досягнення ЦСР 4 [14]. Таким чином, хоча деякі країни демонструють успіхи в забезпеченні рівного доступу до якісної освіти, глобальні виклики, зокрема фінансові обмеження та наслідки пандемії, продовжують ускладнювати досягнення освітньої рівності в усьому світі.

Якщо звернути увагу на способи, які використовують для вимірювання нерівності в доступі до освіти такі глобальні освітні аналітичні інституції, як ЮНЕСКО, Світовий банк та Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), то [14—16]:

1. Методика ЮНЕСКО базується на порівняльній оцінці доступу до освіти через гендер, місце проживання, рівень доходу та інші соціальні ознаки. Інститут ста-

тики ЮНЕСКО пропонує інструменти для вимірювання індексів паритету, які дозволяють виявляти нерівність за групами населення, акцентуючи на забезпеченні рівних умов здобуття освіти на всіх рівнях.

2. Світовий банк розглядає освітню нерівність у контексті загального людського розвитку та економічного потенціалу країн. Його підхід орієнтований на зв'язок між освітніми результатами та інвестиціями в освіту, аналізуючи доступ, якість та ефективність освітніх систем з урахуванням регіональних та соціально-економічних відмінностей

3. ОЕСР використовує широкі порівняльні дослідження, такі як PISA, для вимірювання результативності освітніх систем та нерівності в досягненнях учнів. Особливість підходу ОЕСР полягає у фокусі на когнітивних результатах, розриві між учнями з різних соціальних верств та впливі освітньої політики на вирівнювання можливостей

Що стосується інструментів вітчизняної освітньої статистики, то вони орієнтовані на кількісні показники, що характеризують стан освітньої системи, зокрема охоплення навчанням, наповнюваність класів, кадрове забезпечення, матеріально-технічну базу, фінансування та інші параметри. Дані збираються централізовано через офіційні звітні форми та статистичні спостереження, що забезпечує порівнюваність у часі, проте обмежує можливість оперативного реагування на зміни якості. Натомість національні моніторинги якості освіти мають якісно інший характер. Вони спрямовані на оцінювання навчальних досягнень учнів, сформованість ключових компетентностей, соціально-емоційний розвиток та інші аспекти, які не можна охопити через традиційну статистику.

Такі моніторинги зазвичай проводяться вибірково, із застосуванням стандартизованих інструментів, тестових завдань та анкетування. Основна мета моніторингів — не контроль, а виявлення проблем і підтримка прийняття освітньо-політичних рішень. Отже, освітня статистика більше фіксує умови та ресурси освітнього процесу, тоді як моніторинги зосереджені на якості результатів навчання. Обидва інструменти доповнюють одне одного і необхідні для повної оцінки ефективності освітньої системи.

На момент сьогоднішнього ступінь охоплення освітою залишається базовим індикатором доступності освітніх послуг. У більшості країн світу рівень охоплення початковою освітою наближається до 100%, тоді як на рівні середньої та вищої освіти показники демонструють варіативність залежно від регіону, соціального стану та гендеру. Середня тривалість навчання зростає разом із розширенням доступу до освіти; у розвинених країнах вона сягає 16 років, тоді як у країнах з низьким рівнем доходу — суттєво нижча [18]. Рівень завершення освіти, зокрема середньої, демонструє прогрес, однак у деяких регіонах зберігається суттєвий відсоток учнів, які не завершують навчання вчасно. Наприклад, у Північній Африці гендерний розрив у завершенні старшої школи зменшився на 9 відсоткових пунктів, але все ще залишається помітним [12]. Гендерні розриви в освіті поступово скорочуються, проте жінки з вищою освітою все ще стикаються з нижчими рівнями працевлаштованості порівняно з чоловіками. Соціальні розриви вира-

жаються у меншому доступі до якісної освіти серед представників сільських територій та бідних домогосподарств, що підтверджують дані про різницю в доходах та завершенні освіти залежно від соціально-економічного статусу.

Варто також звернути увагу на важливість вимірювання якісних показників, серед яких вважаємо за необхідне виділити:

— суб'єктивне задоволення освітніми послугами — є показником, що відображає індивідуальне сприйняття якості освіти учнями, батьками та педагогами; формується на основі очікувань, досвіду взаємодії з освітнім середовищем, рівня підтримки та результатів навчання; має варіативний характер і залежить від соціального фону, типу закладу та освітніх потреб;

— культурну інклюзивність — передбачає здатність освітньої системи враховувати різноманіття мов, традицій і цінностей учнів, створюючи безпечне середовище, де кожна дитина почувається прийнятою, що особливо важливо в умовах зростання кількості дітей з етнічних меншин, переселенців та дітей з інвалідністю. Рівень культурної інклюзивності можна оцінювати за наявністю адаптованих програм, підтримкою мовної різноманітності та взаємоповаги;

— педагогічну чутливість — відображає здатність вчителя розпізнавати індивідуальні освітні потреби учнів і гнучко реагувати на них через методи навчання, комунікацію та формування довірливих відносин; є ключем до підтримки дітей з особливими освітніми потребами й забезпечення справедливого доступу до якісної освіти.

Визначення основних кількісних та якісних показників освітньої нерівності дає змогу не лише окреслити масштаби проблеми, але й закласти підґрунтя для формування системного підходу до її подолання. Саме на основі цих показників доцільно виокремити ключові критерії оцінювання ефективності дій, а також обґрунтувати найбільш результативні інструменти для забезпечення рівного доступу до якісної освіти.

Системною умовою зниження нерівності є справедливе фінансування освіти, яке передбачає розподіл ресурсів відповідно до реальних потреб учнів та навчальних закладів, що дозволяє компенсувати нерівності, зумовлені соціально-економічними чинниками. Це означає не рівний, а рівноправний доступ до фінансової підтримки, яка спрямовується перш за все до навчальних закладів із вразливим контингентом. Політика інклюзивної освіти базується на принципах рівного залучення всіх категорій населення, зокрема осіб з особливими освітніми потребами, дітей з малозабезпечених родин та інших уразливих груп. У поєднанні з цифровими технологіями це дає змогу не лише охопити ширшу аудиторію, але й адаптувати зміст навчання до індивідуальних потреб. Крім того, важливим інструментом є впровадження систем оцінювання якості освіти, що дозволяють виявити проблемні зони, визначити рівень досягнень та сформулювати цільові освітні стратегії. Такий підхід сприяє розробці адресних рішень, орієнтованих на конкретні групи учнів і контексти, у яких вони навчаються, що, у свою чергу, підвищує ефективність політик подолання освітньої нерівності.

Вивчення досвіду скандинавських країн, які протягом останнього десятиліття є в ТОП-10 рейтингів по оцінюванню якості освіти, дає можливість зробити висновок, що вони, демонструють високий рівень освітньої рівності завдяки цілісній державній політиці, де освіта сприймається як суспільне благо. Зокрема в Швеції, Норвегії та Фінляндії інтеграція соціальних та освітніх служб забезпечує підтримку для учнів з уразливих категорій через безкоштовне навчання, харчування, психологічну допомогу та залучення родин до освітнього процесу. Такий підхід мінімізує бар'єри, пов'язані з бідністю, етнічним походженням або особливими потребами.

Для порівняння, в Південній Африці після скасування апартеїду було започатковано політику реформ, спрямовану на усунення нерівного доступу до освіти. Зокрема, уряд створив програми фінансування шкіл у бідних районах та ініціативи залучення молоді з маргіналізованих спільнот [14]. В Індії активно застосовується система квот у державних навчальних закладах для представників каст, що історично зазнавали дискримінації, що дозволяє поступово знижувати освітню ізоляцію певних груп населення. У Бразилії програма Bolsa Família, що поєднує соціальні виплати з обов'язковою шкільною присутністю дітей, сприяла підвищенню охоплення освітою серед малозабезпечених сімей, зменшуючи рівень освітньої маргіналізації.

Як бачимо, оцінювання якості освіти є ключовим інструментом для виявлення нерівностей у доступі до знань, ресурсів і результатів навчання. Воно дозволяє об'єктивно зафіксувати відмінності між різними групами учнів — за місцем проживання, соціально-економічним статусом, мовою навчання чи особливими освітніми потребами. Такий аналіз є основою для формування адресних стратегій, спрямованих на подолання конкретних бар'єрів. Завдяки даним оцінювання можна адаптувати освітню політику до локальних умов, запроваджувати додаткову підтримку для вразливих груп, підвищувати ефективність ресурсного забезпечення та змінювати підходи до викладання. Наприклад, результати діагностичних оцінок дозволяють виявити регіони чи школи з критично низькими показниками і спрямовувати туди цільові програми підвищення якості навчання [14]. Крім того, оцінювання сприяє прозорості освітньої системи та дозволяє контролювати вплив освітніх реформ у динаміці. Без достовірних інструментів оцінювання неможливо забезпечити ефективну та справедливую освітню політику.

Результати дослідження досвіду різних країн у впровадженні політик щодо забезпечення рівного доступу до освіти подано в табл. 2.

За результатами дослідження спостерігаємо, що в скандинавських країнах освіта базується на тісній інтеграції соціальних та освітніх послуг, де держава гарантує безоплатний доступ до навчання з раннього віку. Завдяки цьому забезпечується високий рівень освітньої рівності, хоча зростаюча міграція створює нові виклики у збереженні інклюзивності системи. У Південній Африці уряд запровадив програми квотування, розши-

Таблиця 2. Досвід запровадження політик щодо забезпечення рівного доступу до освіти

Країни/Регіони	Основні політики та підходи	Результати та виклики
Скандинавські країни	Інтеграція соціальних та освітніх служб, безоплатна освіта, раннє втручання та підтримка сімей	Високий рівень освітньої рівності, але виникають нові виклики через міграцію та різноманіття населення
Південна Африка	Квотування, фінансування шкіл у слабозрозумітих районах, підтримка навчання мовами меншин	Частковий успіх у розширенні доступу, але глибокі соціальні нерівності залишаються
Індія	Закон про обов'язкову освіту, програми для кастових меншин, субсидії для дівчат	Збільшення кількості учнів у школах, але проблеми з якістю освіти та недофінансуванням
Бразилія	Програми умовної грошової допомоги, освітні квоти у ВНЗ, реформа муніципального фінансування	Покращення участі у середній та вищій освіті, однак залишаються міжрегіональні відмінності
Україна	Ініціативи щодо інклюзивної освіти, освітні субвенції, НУШ	Визнається потреба в розширенні адресної підтримки, слабка міжвідомча взаємодія та територіальні диспропорції

Джерело: узагальнено на основі [19—20].

рив фінансування шкіл у слабозрозумітих районах та підтримав вивчення мов меншин. Хоча це частково покращило доступ до освіти, глибокі соціальні нерівності залишаються значним бар'єром для рівного навчання.

В Індії діє закон про обов'язкову початкову освіту, впроваджено програми підтримки для соціально вразливих груп і субсидії для дівчат. Це призвело до зростання охоплення освітою, проте проблеми з якістю навчання та нестачею ресурсів залишаються актуальними. В Бразилії успішно функціонують програми умовної грошової допомоги, квоти у ВНЗ для маргіналізованих груп та реформа місцевого фінансування освіти. Завдяки цим заходам зросла участь молоді у середній та вищій освіті, однак міжрегіональні диспропорції зберігаються. Що стосується України, то в країні запроваджено політику інклюзивної освіти, освітні субвенції та реформу початкової школи у межах Нової української школи. Незважаючи на прогрес, зберігається потреба у кращій міжвідомчій взаємодії та зменшенні регіональних диспропорцій у доступі до якісної освіти.

Аналізування практичного досвіду впровадження ефективних механізмів подолання освітньої нерівності в різних країнах дозволяє краще зрозуміти не лише інструменти забезпечення рівного доступу до навчання, а й глибший системний зв'язок між освітою та глобальними пріоритетами сталого розвитку, зокрема Цілями сталого розвитку, серед яких провідне місце посідає ЦСР 4 — якісна освіта. Освітня рівність є невід'ємною складовою досягнення Цілей сталого розвитку, зокрема ЦСР 4 — "Забезпечення всеохопної, справедливої та якісної освіти та заохочення можливостей навчання впродовж усього життя для всіх". Цей взаємозв'язок полягає в тому, що без рівного доступу до якісної освіти неможливо зменшити соціальні диспропорції, розширити людський потенціал і сформувати інклюзивне суспільство. ЦСР 4 вимагає реалізації принципів доступності, інклюзивності та рівності. Доступність означає усунення фізичних, економічних, мовних та культурних

бар'єрів до освіти. Інклюзивність передбачає створення освітнього середовища, у якому враховано потреби всіх груп населення, зокрема осіб з інвалідністю, національних меншин та інших вразливих категорій. Рівність означає надання кожному учню рівних можливостей для навчання, незалежно від статі, соціального статусу чи місця проживання [21].

Таким чином, забезпечення освітньої рівності є фундаментальним кроком до досягнення ЦСР 4, а також опосередковано сприяє реалізації інших цілей сталого розвитку, зокрема подоланню бідності (ЦСР 1) та забезпеченню гендерної рівності (ЦСР 5). Подолання нерівності в освіті є важливою умовою досягнення низки інших цілей сталого розвитку. Забезпечення рівного доступу до якісної освіти створює передумови для професійного зростання, підвищення кваліфікації та економічної мобільності. Освічені люди частіше мають стабільну роботу, виходять на формальний ринок праці та можуть уникнути бідності. Окрім того, рівноправний доступ до освіти для жінок і дівчат зменшує гендерні бар'єри, надаючи їм більше можливостей для самореалізації, участі в ухваленні рішень і соціально-економічного розвитку. Таким чином, подолання освітньої нерівності позитивно впливає на інші сфери життя, посилюючи ефекти сталого розвитку в економічному, соціальному та гендерному вимірах.

В цілому освіта відіграє ключову роль як мультиплікатор змін у процесі досягнення сталого розвитку, оскільки вона впливає на всі сфери життя — економіку, довкілля, соціальну справедливість, охорону здоров'я та гендерну рівність. Забезпечення якісної, інклюзивної та справедливої освіти (ЦСР 4) формує критичне мислення, відповідальне ставлення до ресурсів і навички, необхідні для активної участі громадян у сталому розвитку суспільства. Також навчання сприяє зменшенню нерівності, покращенню добробуту, формуванню екологічної свідомості та активному громадянству. Через механізм освіти інші Цілі сталого розвитку можуть бути досягнуті швидше й ефективніше, адже освічене суспільство краще адаптується до змін, впроваджує інновації та забезпечує інклюзивний розвиток.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Освітня нерівність залишається складним соціальним явищем, що потребує системного й міждисциплінарного підходу. Рівний доступ до якісної освіти — це не лише етична вимога, а й ключова умова сталого розвитку. Дослідження показало, що оцінка нерівності має ґрунтуватися на кількісних та якісних індикаторах, таких як тривалість навчання, задоволення освітніми послугами, рівень інклюзивності та педагогічної чутливості. Найкращі результати демонструють скандинавські країни, де діє комплексна підтримка та інклюзивна політика. Проте глобальні виклики, зокрема наслідки пандемії та економічна нерівність, вимагають впровадження адресних стратегій і зміцнення інституцій. Досвід країн Глобального Півдня доводить, що навіть з обмеженими ресурсами можливо досягти значного прогресу. В Україні перспективним є розвиток моніторингових систем, цифровізація освіти та посилення інклю-

зивних практик. Майбутні дослідження повинні зосередитися на вдосконаленні інструментів оцінювання, міжвідомчій взаємодії та впровадженні цифрових рішень для персоналізованого навчання, що разом забезпечить стійкий розвиток освітньої системи.

Література:

1. Путицький А. Освіта і нерівність населення: взаємозв'язки й суперечності. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2023. № 4 (50). С. 155—171.
2. Оксамитна С.М. Експансія вищої освіти та нерівність освітніх можливостей. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*. 2014 № 4 (25). С. 6—13 URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/165/158> (дата звернення: 25.04.2025).
3. Опалько В. В. Методика оцінювання економічної нерівності: світова практика. *Екогномічний простір*. № 129, С. 30—44. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/165> (дата звернення: 25.04.2025).
4. Опалько В. В. Еволюція поглядів на трактування наукової категорії нерівність та детермінанти її розвитку *Вісник Черкаського університету*. Серія: економічні науки. 2017. № 2. С. 38—49.
5. Прохорова А. А. Впровадження зовнішнього незалежного оцінювання в контексті освітньої нерівності в Україні. *Вісник Львівського університету*. Серія соціологічна. 2013. № 7. С. 270—284.
6. Радіонова І. Ф.; Ткаченко Н. О. Аналіз екстерналій освітньої сфери. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 10. С. 36—45.
7. Антонюк В.П. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку: монографія. *Донецьк: НАН України; Інститут економіки промисловості*, 2007. 348 с.
8. Діденко Н. Ринок праці та стратегія зайнятості в ЄС: досвід регулювання та державного управління. *Публічне управління: теорія та практика*. 2010. № 2. С. 131—137.
9. Адамик В., Панчишин І., Панчишин В. Теоретико-прикладні аспекти дослідження освітньої нерівності, її місця в системі глобальних проблем світової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4044/3974> (дата звернення: 26.04.2025).
10. Лукіна Т. О. Доступність освіти як показник результативності державного управління освітою в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2013. № 3. С. 114—120.
11. *Inequality in education, 2024* URL: <https://ourworldindata.org/grapher/inequality-in-education> (дата звернення: 27.04.2025).
12. *Global Education Monitoring Report* URL: <https://www.unesco.org/gem-report/en>
13. *Human Development Index (HDI)* URL: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI> (дата звернення: 28.04.2025).
14. UNESCO. *Global Education Monitoring Report*. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000262806> (дата звернення: 28.04.2025).

15. Anika Maheshwari and Abhi Koria. 2025/ Educational inequality: A country-level comparison between OECD and non-OECD countries. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/14782103251328399> (дата звернення: 04.05.2025).

16. Maren Elfert & Christian Ydesen. 2023. UNESCO, the OECD and the World Bank: A Global Governance Perspective. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-40411-5_2 (дата звернення: 07.05.2025).

17. Education at a Glance 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2024_c00cad36-en.html (дата звернення: 07.05.2025).

18. Statista. 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/264680/education-index-for-selected-countries/> (дата звернення: 11.05.2025).

19. Theresa Neimann, Jonathan J. Felix, Elena Shliakhovchuk Lynne L Hindma. 2021. Policy and Practice Challenges for Equality in Education URL: https://www.researchgate.net/publication/355697468_Policy_and_Practice_Challenges_for_Equality_in_Education (дата звернення: 12.05.2025).

20. Education GPSTHE WORLD OF EDUCATION AT YOUR FINGERTIPS. URL: <https://gpseducation.oecd.org/revieweducationpolicies/#!node=41746&filter=all> (дата звернення: 12.05.2025).

21. 17 Цілей сталого розвитку. Global compact. Network Ukraine. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/> (дата звернення: 13.05.2025).

References:

1. Putytskyi, A. (2023), "Education and inequality of the population: relationships and contradictions", Socio-Economic Relations in the Digital Society, vol. 4, vol. 50, pp. 155—171.

2. Oksamytna, S.M. (2014), "Expansion of higher education and inequality of educational opportunities", Aktualni problemy sotsiologhii, psykholohii, pedahohiky, vol. 4 (25), pp. 6—13, available at: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/165/158> (Accessed 26 May 2025).

3. Opalko, V.V. (2023), "Methodology for assessing economic inequality: world practice", Ekonomichnyi prostir, vol. 129, pp. 30—44, available at: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/165> (Accessed 26 May 2025).

4. Opalko, V.V. (2017), "Evolution of views on the interpretation of the scientific category inequality and the determinants of its development", Visnyk Cherkaskoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky, vol. 2, pp. 38—49.

5. Prokhorova, A.A. (2013), "Implementation of external independent evaluation in the context of educational inequality in Ukraine", Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriya: Sotsiologichna, vol. 7, pp. 270—284.

6. Radionova, I.F. and Tkachenko, N.O. (2013), "Analysis of externalities in the educational sphere", Aktualni problemy ekonomiky, vol. 10, pp. 36—45.

7. Antonyuk, V.P. (2007), Formuvannia ta vykorystannia liudskoho kapitalu v Ukraini: sotsialno-ekonomichna otsinka ta zabezpechennia rozvytku [Formation and use of human capital in Ukraine: socio-economic assessment

and ensuring development], NAN Ukrainy, Instytut ekonomiky promyslovosti, Donetsk, Ukraine.

8. Didenko, N. (2010), "Labor market and employment strategy in the EU: experience of regulation and public administration", Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka, vol. 2, pp. 131—137.

9. Adamyk, V., Panchyshyn, I. and Panchyshyn, V. (2024), "Theoretical and applied aspects of studying educational inequality and its place in the system of global problems of the world economy", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-121>.

10. Lukina, T.O. (2013), "Access to education as an indicator of the effectiveness of public administration in education in Ukraine", Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy, vol. 3, pp. 114—120.

11. Our World in Data (2024), "Inequality in education", available at: <https://ourworldindata.org/grapher/inequality-in-education> (Accessed 26 May 2025).

12. UNESCO (2024), "Global Education Monitoring Report", available at: <https://www.unesco.org/gem-report/en> (Accessed 26 May 2025).

13. United Nations Development Programme (2024), "Human Development Index (HDI)", available at: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI> (Accessed 26 May 2025).

14. UNESCO (2024), "Global Education Monitoring Report", available at: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000262806> (Accessed 26 May 2025).

15. Maheshwari, A. and Koria, A. (2025), "Educational inequality: A country-level comparison between OECD and non-OECD countries", Politics, available at: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/14782103251328399> (Accessed 26 May 2025).

16. Elfert, M. and Ydesen, C. (2023), "UNESCO, the OECD and the World Bank: A Global Governance Perspective", in Education and International Organizations, available at: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-40411-5_2 (Accessed 26 May 2025).

17. OECD (2024), "Education at a Glance 2024", available at: https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2024_c00cad36-en.html (Accessed 26 May 2025).

18. Statista (2024), "Education Index for selected countries", available at: <https://www.statista.com/statistics/264680/education-index-for-selected-countries/> (Accessed 26 May 2025).

19. Neimann, T., Felix, J.J., Shliakhovchuk, E. and Hindma, L.L. (2021), "Policy and Practice Challenges for Equality in Education", available at: https://www.researchgate.net/publication/355697468_Policy_and_Practice_Challenges_for_Equality_in_Education (Accessed 26 May 2025).

20. OECD (2024), "Education GPS: The World of Education at Your Fingertips", available at: <https://gpseducation.oecd.org/revieweducationpolicies/#!node=41746&filter=all> (Accessed 26 May 2025).

21. Global Compact Network Ukraine (2024), "17 Sustainable Development Goals", available at: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/> (Accessed 26 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 26.05.2025 р.

Т. А. Кали́та,
к. е. н., доцент кафедри податкового адміністрування,
Державний податковий університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-6387-1889>
В. С. Ясенецький,
аспірант, Державний податковий університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-8438-768X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.152

ФІНАНСОВА САМОСТІЙНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ: РОЛЬ ПОДАТКОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ТА ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

T. Kalita,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Tax Administration, State Tax University
V. Yasenetsky,
Postgraduate Student, State Tax University

FINANCIAL INDEPENDENCE OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE: THE ROLE
OF TAX INSTRUMENTS IN THE FACE OF ECONOMIC AND MILITARY CHALLENGES

У статті досліджено фінансово-економічну самостійність територіальних громад України як ключову умову стабільності та стійкості економічної системи держави. Проаналізовано роль податкових інструментів у формуванні фінансової основи місцевого самоврядування та динаміку надходжень від них протягом 2015—2024 років в умовах складних економічних та воєнних викликів. Визначено, що основним податком місцевих бюджетів є податок на доходи фізичних осіб, який є основним джерелом доходів. Розглянуто вплив середньої заробітної плати та інших економічних факторів на надходження від податку на доходи фізичних осіб та потенціал органів місцевого самоврядування у збільшенні власних доходів шляхом стимулювання економічної активності. Підкреслено важливість ефективного управління фінансовими ресурсами для забезпечення сталого розвитку громад та підвищення якості життя населення.

The article is devoted to a comprehensive analysis of the financial and economic independence of Ukraine's territorial communities as a key element in ensuring the stability and resilience of the national economic system at the current stage of its development. The article details the role of the main tax instruments in forming the financial basis of local self-government. The dynamics of revenues from key local taxes and levies are analyzed. Particular attention is paid to the complex economic conditions caused by a series of crises, and the impact of macroeconomic factors on financial planning and budget management at the local level is taken into account in the analysis. The unevenness of the dynamics of local tax revenues is analyzed, the years with the highest and lowest growth rates are identified, and explanations for these fluctuations are provided. The measures taken by territorial communities to find new sources of funding, attract international assistance, and reorient resources to priority needs are described. A significant part of the study is devoted to the analysis of the structure of local budget revenues, where the leading role of personal income tax, the share of which exceeds

60% in the overall revenue structure, is determined. The dynamics of PIT revenues and their distribution among budgets of different levels are considered in detail, which emphasizes its key importance for the financial capacity of territorial communities. Separate attention is paid to the analysis of the main factors affecting the volume of revenues to local budgets. The impact of changes in the employment structure, unemployment rate, economic growth rates, and tax legislation on forecasting future revenues is considered. The planned indicators of the average wage for the coming years and their potential impact on the filling of local budgets are presented.

The article also examines the possibilities of local self-government bodies to influence the growth of tax revenues through stimulating entrepreneurship, creating a favorable investment climate, supporting small and medium-sized businesses, and promoting employment. The importance of expanding the tax base to attract additional resources needed for the development of territorial communities and improving the quality of life of the population is emphasized.

Ключові слова. Територіальна громада, фінансова спроможність, фінансова самостійність, місцевий бюджет, податкові інструменти, податок на доходи фізичних осіб, податкові надходження, економічні фактори, воєнний стан, управління фінансовими ресурсами, сталий розвиток.

Key words: Territorial community, financial capacity, financial independence, local budget, tax instruments, personal income tax, tax revenues, economic factors, martial law, financial resource management, sustainable development.

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

На сучасному етапі розвитку української держави фінансово-економічна самостійність кожної територіальної громади набуває особливого значення для забезпечення стабільності та стійкості всієї економічної системи країни. Саме від рівня фінансової незалежності місцевих органів влади залежить їхня здатність ефективно організовувати економічну діяльність, забезпечувати надання якісних публічних послуг мешканцям та сприяти соціально-економічному розвитку територій. Достатній обсяг фінансових ресурсів, їх ефективна мобілізація та раціональне використання є ключовими чинниками, що визначають фінансову спроможність громад. Фінансова самодостатність передбачає не лише наявність ресурсів, а й самостійність у прийнятті рішень щодо їх розподілу та використання, що дозволяє органам місцевого самоврядування виконувати як власні, так і делеговані повноваження, задовольняти різноманітні місцеві потреби та забезпечувати сталий розвиток громади в коротко- і довгостроковій перспективі. Особливо гострими ці питання стали в умовах воєнного стану, що підвищує актуальність дослідження цієї проблематики.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема фінансової стійкості територіальних громад в Україні є предметом активних наукових досліджень протягом багатьох років, особливо в контексті реформи децентралізації та нестабільної економічної ситуації, ускладненої зовнішньою агресією. Огляд літератури за цією тематикою охоплює праці, присвячені теоретичним засадам місцевого самоврядування та фінансової автономії, аналізу фінансової спроможності громад, дослідженню впливу податкових інструментів на формування місцевих бюджетів, а також вивченню

наслідків економічних криз та воєнних дій на фінансовий стан територіальних одиниць.

Значний внесок у розробку теоретичних аспектів місцевого самоврядування та фінансової самостійності зробили такі українські науковці: Т. Бондарук проаналізував підходи до фінансової самодостатності громад, із виділенням ключових компонентів та умов її забезпечення [1]; В. Феник дослідила структуру місцевих податків та зборів, їхній потенціал у забезпеченні фінансової самостійності громад [2]; І. Гринчишин [3] і О. Кириленко [4] проаналізували фінансову спроможність та стійкість громад; Г. Возняк та В. Коваль проаналізували вплив пандемії COVID-19 зокрема та економічних криз в цілому на фінансову самодостатність громад [5]. Викликам та пріоритетам управління активами територіальних громад в умовах війни присвячена наукова робота [6].

Зарубіжний досвід забезпечення фінансової спроможності громад наведено в робот Blochliger R. [7] та Junghun Kim, Jorgen Lotz and Hansjorg Blochliger [8].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження ролі податкових інструментів у забезпеченні фінансової самостійності територіальних громад України, аналіз динаміки їх надходжень в умовах економічних та воєнних викликів, а також виявлення факторів, що впливають на формування фінансової спроможності громад.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Особливу роль у формуванні фінансової основи місцевого самоврядування відіграють податкові інструменти, які забезпечують стабільність і спроможність територіальних громад. Упродовж 2015—2024 років доходи місцевих бюджетів (без урахування трансфертів) зросли з 99,8 млрд грн до 451,0 млрд грн, що свідчить про суттєве підвищення фінансової автономії громад.

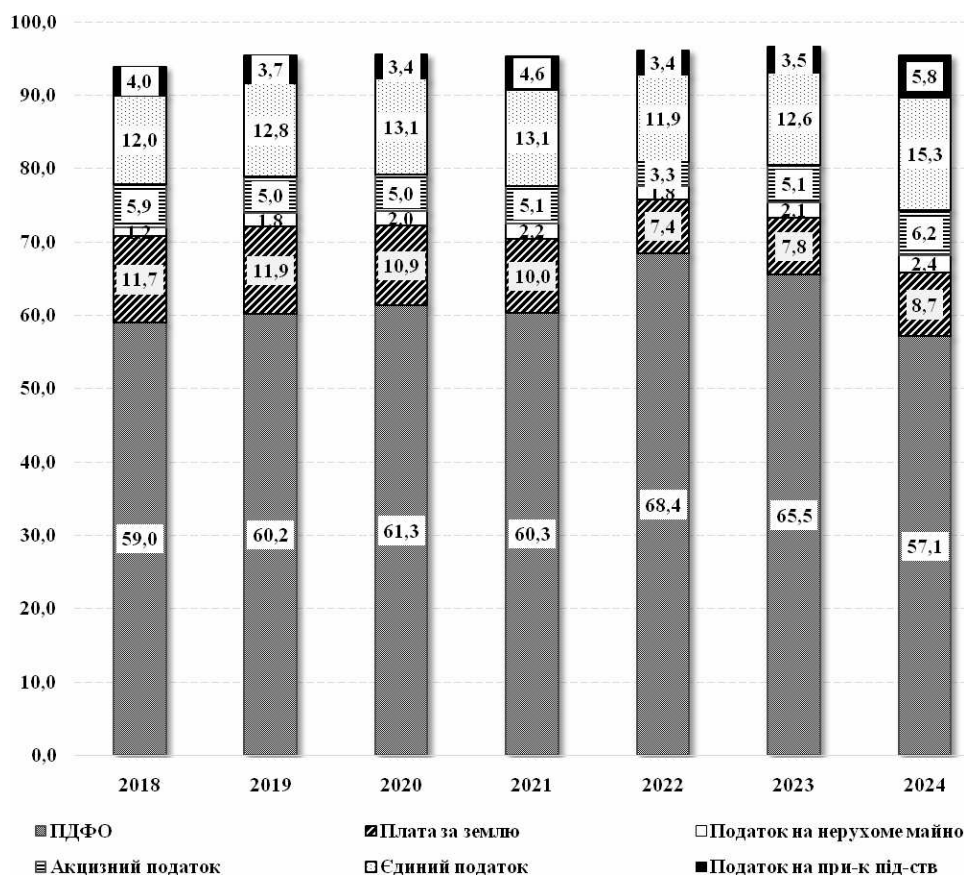


Рис. 1. Структура доходів місцевих бюджетів у розрізі основних податків

Джерело: Мінфін [12].

Однак це зростання відбувалося в умовах складної економічної ситуації, спричиненої торговельними війнами з Росією, анексією Криму, збройним конфліктом на Донбасі та повномасштабною війною, яка розпочалась у 2022 році. Крім воєнних викликів, на фінансові показники істотно впливали інфляційні процеси: у 2014 році інфляція становила 124,9%, у 2015 році — 143,3%, а у 2022 році — 126,6%, що ускладнювало фінансове планування та управління бюджетами [9; 10].

Динаміка надходжень місцевих податків протягом зазначеного періоду була нерівномірною: найбільші темпи зростання спостерігалися у 2016 (+46,9%) та 2017 (+30,9%) роках, а найменші — у 2020 (+5,4%) та 2023 (+11,0%) роках [11]. Значний вплив на економічну активність у 2020 році мала пандемія COVID-19, яка призвела до локдаунів, зупинки роботи багатьох підприємств, особливо у сфері послуг, торгівлі та громадського харчування, що спричинило зменшення податкових надходжень. У 2022—2024 роках податкові надходження істотно знизилися через повномасштабну війну, яка призвела до руйнування інфраструктури, втрати економічного потенціалу, масової міграції населення та зменшення ділової активності. Малий бізнес зазнав значних втрат через руйнування виробничих потужностей, скорочення попиту та логістичні труднощі. У цих умовах громади були змушені шукати нові джерела фінансування, активно залучати міжнародну допомогу, спрямовувати ресурси на підтримку внутрішньо переміщених осіб, відновлення базової інфраструктури та забезпечення життєдіяльності населення.

Структура доходів місцевих бюджетів формується переважно за рахунок основних податків, серед яких провідне місце займає податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), єдиний податок для суб'єктів малого підприємництва, податок на нерухоме майно, акцизний податок, податок на прибуток підприємств та плата за землю (земельний податок і орендна плата за земельні ділянки державної та комунальної власності). Згідно з даними за 2018—2024 роки, питома вага ПДФО у структурі доходів місцевих бюджетів перевищує 60%, що робить його ключовим джерелом наповнення місцевих скарбниць.

Структура доходів місцевих бюджетів у розрізі основних податків представлена на рис. 1.

Аналіз динаміки надходжень від ПДФО свідчить про тенденцію до постійного зростання, хоча темпи цього зростання різнилися

залежно від року: у 2016 році — 47,3%, у 2017 році — 39,3%, у 2021 році — 28,3%. Виплати з ПДФО розподіляються між бюджетами різних рівнів: у 2025 році очікується, що 64% надходжень буде спрямовано до бюджетів територіальних громад, 15% — до обласних бюджетів, а 21% — до державного бюджету. Це підкреслює важливість дослідження факторів, що впливають на мобілізацію місцевих податків, оскільки вони безпосередньо визначають фінансову спроможність громад та їхню здатність забезпечувати розвиток територій [13].

Серед основних показників, що впливають на обсяг надходжень до місцевих бюджетів, ключове місце займає середня заробітна плата, оскільки вона формує базу для нарахування ПДФО. При прогнозуванні майбутніх надходжень необхідно враховувати зміни у структурі зайнятості, рівні безробіття, темпах економічного зростання, а також вплив податкового законодавства. За плановими показниками Державного бюджету України на 2025 рік, середня заробітна плата становитиме 24,4 тис. грн на місяць, що на 13% більше, ніж у попередньому році (20,1 тис. грн у 2024 році) [13]. Основними чинниками такого зростання є дефіцит кваліфікованих працівників та поступове відновлення економіки. Прогнозується, що у 2026 році середня заробітна плата досягне 28,2 тис. грн, а у 2027 році — 32,5 тис. грн Національний банк України прогнозує, що конкуренція за кваліфікованих працівників і надалі стимулюватиме зростання заробітних плат, що створює сприятливі умови для наповнення місцевих бюджетів у середньостроковій перспективі [14].

Відповідно до норм Податкового кодексу України, об'єктами оподаткування ПДФО є різні види доходів, до яких застосовуються відповідні ставки (див табл. 1).

Органи місцевого самоврядування мають можливість впливати на зростання податкових надходжень, зокрема ПДФО, шляхом стимулювання підприємництва, створення сприятливого інвестиційного клімату, підтримки малого і середнього бізнесу, а також сприяння зайнятості населення. Важливим аспектом є розширення податкової бази, що дозволяє залучати додаткові ресурси для розвитку територіальних громад. Для досягнення поставленої мети — підвищення якості життя населення — необхідно впроваджувати комплексну стратегію розвитку, яка передбачає використання внутрішніх джерел доходів, підтримку підприємництва, розвиток креативних індустрій та залучення інвестицій. Ефективне управління фінансовими ресурсами дозволяє громадам не лише виконувати власні та делеговані повноваження, а й забезпечувати соціально-економічний розвиток території, задовольняти потреби населення та підвищувати рівень життя.

Оцінка фінансової ефективності діяльності місцевих громад є важливою складовою процесу державного управління, оскільки дозволяє визначити ефективність прийнятих управлінських рішень, розробити дієві плани дій для стимулювання розвитку місцевих підприємств, зміцнення фінансової основи та підвищення спроможності громад. Збільшуючи фінансовий потенціал за рахунок різноманітних джерел фінансування та спрямовуючи ресурси на підтримку підприємницької діяльності, територіальні громади отримують реальні можливості для забезпечення сталого розвитку в регіоні, виконання соціальних зобов'язань та підвищення конкурентоспроможності національної економіки в цілому. Фінансова спроможність передбачає:

самостійність у формуванні та використанні фінансових ресурсів, що дозволяє громадам самостійно визначати пріоритети розвитку, інвестувати у важливі для мешканців сфери — освіту, охорону здоров'я, інфраструктуру, соціальні програми. Це підвищує ефективність витрачання коштів і забезпечує цільове вирішення локальних проблем;

зростання економічної активності завдяки фінансовій автономії, що формує сприятливі умови для розвитку підприємництва, залучення інвестицій, підтримки малого і середнього бізнесу. Це сприяє збільшенню кількості робочих місць, зростанню доходів населення й розширенню податкової бази;

підвищення якості життя за рахунок інвестування у розвиток інфраструктури, покращення комунальних послуг, благоустрій територій, що безпосередньо впливає на рівень комфорту та безпеки мешканців;

гнучкість і адаптивність у реагуванні на зовнішні виклики (економічні кризи, війна, пандемія) і спрямуванні ресурсів на першочергові потреби, такі як відновлення інфраструктури, підтримка внутрішньо переміщених осіб, гуманітарні програми;

залучення альтернативних джерел фінансування: муніципальні позики, кредити міжнародних фінансових установ, гранти, корпоративне спонсорство, партисипативне фінансування, що розширює фінансові можливості для реалізації масштабних проектів розвитку;

Таблиця 1. Ставки ПДФ за окремими видами доходу

Вид доходу	Ставка ПДФО, %	Стаття ПКУ
Доходи від підприємницької діяльності (крім спрощеної системи оподаткування)	18,0	167.1
Пасивні доходи (проценти, дивіденди, роялті)	18,0	167.5
Дивіденди від резидентів - платників податку на прибуток підприємств	5%	167.5.2
Дивіденди від нерезидентів або від суб'єктів, які не є платниками податку на прибуток	9%	167.5.4
Доходи від надання майна в оренду або лізинг	18%	170.1
Інвестиційний прибуток від операцій з цінними паперами та деривативами	18%	170.2

Джерело: [12].

забезпечення належного рівня суспільних послуг, що сприяє соціальній стабільності та згуртованості населення;

стимулювання інвестицій у розвиток, модернізацію інфраструктури та людський капітал, що підвищує привабливість територій для бізнесу й інвесторів, зменшує регіональні диспропорції.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Фінансово-економічна самостійність територіальних громад є критично важливою для стабільності економічної системи України. Основними джерелами доходів місцевих бюджетів виступають податкові інструменти, серед яких ключову роль відіграє податок на доходи фізичних осіб (ПДФО). Динаміка надходжень місцевих податків протягом 2015—2024 років демонструє зростання, проте зазнавала впливу складних економічних умов, включаючи воєнні дії та пандемію. Середня заробітна плата є визначальним фактором надходжень від ПДФО, і її прогнозоване зростання створює позитивні передумови для збільшення доходів місцевих бюджетів. Органи місцевого самоврядування мають можливості впливати на зростання податкових надходжень через стимулювання підприємництва та створення сприятливого економічного клімату. Ефективне управління фінансовими ресурсами та залучення альтернативних джерел фінансування є важливими складовими забезпечення фінансової спроможності громад та їх сталого розвитку, особливо в умовах зовнішніх викликів. Фінансова самостійність підвищує роль і відповідальність органів місцевого самоврядування, стимулює прозорість, підзвітність і громадську участь у прийнятті рішень. Податкові інструменти відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності та спроможності територіальних громад.

Література:

1. Бондарук Т. Г. Місцеве самоврядування та його фінансове забезпечення в Україні. НАН України: Ін-т екон. та прогноз. Київ, 2009. 156 с.
2. Феник В. Б. Система місцевих податків і зборів в сучасних умовах та їх роль в забезпеченні фінансової стійкості територіальних громад: кваліфікаційна робота: спец. 072 - фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок освітньо-професійна програма — фінанси, банківська справа та страхування. Тернопіль: ЗУНУ, 2024. 61 с.

3. Гринчишин І. М. Фінансова спроможність територіальних громад в контексті оцінювання результатів адміністративно-фінансової децентралізації. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. № 5 (139). 2019. С. 26—32.

4. Кириленко О. Фінансова самодостатність територіальних громад: сутність та умови забезпечення. Світ фінансів. № 4 (73), 2023. С. 68—80. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1559>.

5. Возняк Г., Коваль В. Криза як форма прояву фінансової нестабільності: сутність та наслідки для місцевого економічного розвитку. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. № 4. 2022. С. 71—78. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-71-78>.

6. Виклики та пріоритети управління активами територіальних громад в умовах війни: науково-аналітична доповідь / наук. ред. Сторонянська І. З. Львів, ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України", 2022. 79 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20220034.pdf>.

7. Blochliger R. Local Tax Policy in Central and Eastern Europe: Property Taxation and Local Government Finance. Springer, 2023. URL: <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/96903/9781040-327258.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

8. Kim J., Lotz J. and Blochliger H. Measuring Fiscal Decentralisation CONCEPTS AND POLICIES OECD. Fiscal Federalism Studies. 2013. 156 с. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2013/01/measuring-fiscal-decentralisation_g1g1c53d/9789264174849-en.pdf

9. Крайник, О. Федорчак О., Фінансування розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. Financial and credit activity problems of theory and practice. 2 (43). 2022. DOI:10.55643/fcaptr.2.43.-2022.3558.

10. Фаринович І., Волошин О., Аналіз ефективності виконання бюджетів територіальних громад в умовах воєнного стану. Економіка і суспільство. № 68. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-129>

11. Сидоренко С.В., Приходько І.П. Актуальні питання фінансування територіальних громад в умовах децентралізації. Фінанси, банківська система та страхування в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку в умовах кризової економіки. № 4. 2023. С. 54—56.

12. Міністерство фінансів України. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/>

13. Закон України "Про Державний бюджет України на 2025 рік. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20#Text>

14. Інфляційний звіт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiya-pochne-znijuvatisya-z-seredini-roku-a-zrostannya-ekonomiki-prishvidshitsya--inflyatsiyniy-zvit>.

References:

1. Bondaruk, T. G. (2009), *Mistseve samovriaduvannya ta joho finansove zabezpechennia v Ukraini* [Local self-government and its financial support in Ukraine], NAS of Ukraine: Inst. of Economics and Forecasting, Kyiv, Ukraine.

2. Fenyk, V. B. (2024), *Systema mistsevykh podatkov i zboriv v suchasnykh umovakh ta ikh rol' v zabezpechenni finansovoi stijkosti terytorial'nykh hromad* [The system of local taxes and fees in modern conditions and their role in ensuring the financial stability of territorial communities], ZUNU, Ternopil, Ukraine.

3. Hrynchyshyn, I. M. (2019), "Financial capacity of territorial communities in the context of assessing the results of administrative and financial decentralization", *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*, Vol. 5 (139), pp. 26—32.

4. Kyrylenko, O. (2023), "Financial self-sufficiency of territorial communities: essence and conditions of provision", *World of Finance*, Vol. 4 (73), pp. 68—80, available at: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1559> (Accessed 10 May 2025).

5. Voznyak, G. and Koval, V. (2022), "Crisis as a form of manifestation of financial instability: essence and consequences for local economic development", *Economic Journal of the Lesya Ukrainka Volyn National University*, Vol. 4, pp. 71—78. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-71-78>.

6. Storonyanska, I. Z. (2022) *Vykyky ta priorytety upravlinnia aktyvamy terytorialnykh hromad v umovakh viiny: naukovo-analitychna dopovid* [Challenges and priorities of asset management of territorial communities in wartime: scientific and analytical report], Lviv, Ukraine.

7. Blochliger, R. (2023), "Local Tax Policy in Central and Eastern Europe: Property Taxation and Local Government Finance", Springer, pp. 1—74.

8. Kim, J., Lotz, J. and Blochliger H. (2013), *Measuring Fiscal Decentralisation concepts and policies OECD*, *Fiscal Federalism Studies*, available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2013/01/measuring-fiscal-decentralisation_g1g1c53d/9789264174849-en.pdf (Accessed 11 May 2025).

9. Kraynyk, O. and Fedorchak, O., (2022), "Financing the development of territorial communities under decentralisation conditions", *Financial and credit activity problems of theory and practice*, Vol. 2 (43), pp. 26—30.

10. Farynovich, I., Voloshyn, O. (2024), "Analysis of the effectiveness of the implementation of the budgets of territorial communities under martial law", *Economy and Society*, Vol. 68.

11. Sydorenko, S.V., Prykhodko, I.P., (2023), "Current issues of financing territorial communities under decentralization", *Finance, banking system and insurance in Ukraine: state, problems and prospects for development in a crisis economy*, Vol. 4, pp. 54—56.

12. Ministry of Finance of Ukraine (2025), available at: <https://www.mof.gov.ua/uk/> (Accessed 11 May 2025).

13. Verkhovna Rada of Ukraine (2024), *Law of Ukraine "On the State Budget of Ukraine for 2025"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20#Text> (Accessed 12 May 2025).

14. National Bank of Ukraine (2025), "Inflation Report of the National Bank of Ukraine", available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiya-pochne-znijuvatisya-z-seredini-roku-a-zrostannya-ekonomiki-prishvidshitsya--inflyatsiyniy-zvit> (Accessed 10 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 19.05.2025 р.

*Н. О. Колінко,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Інститут економіки і менеджменту Національного університету "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7458-2849>*

*В. В. Лакіза,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Інститут економіки і менеджменту Національного університету "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6764-8536>*

*Р. В. Клим,
аспірант 2-го року навчання кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Інститут економіки і менеджменту Національного університету "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-1262-0272>*

*І. І. Шевчук,
аспірант 2-го року навчання кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Інститут економіки і менеджменту Національного університету "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-9136-2344>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.157

КОНВЕРГЕНЦІЯ З ЄС ЯК ДРАЙВЕР ІННОВАЦІЙНОГО ОНОВЛЕННЯ УКРАЇНСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

N. Kolinko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and International Business, Institute of Economics and Management of Lviv Polytechnic National University

V. Lakiza,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and International Business, Institute of Economics and Management of Lviv Polytechnic National University

R. Klym,
Postgraduate student of the 2nd year of study of the Department of Management and International Business, Institute of Economics and Management of Lviv Polytechnic National University

I. Shevchuk,
Postgraduate student of the 2nd year of study of the Department of Management and International Business, Institute of Economics and Management of Lviv Polytechnic National University

EU CONVERGENCE AS A DRIVER OF INNOVATION-DRIVEN MODERNIZATION OF UKRAINIAN INDUSTRY

У статті досліджено процес європейської конвергенції України як важливий чинник інноваційного оновлення вітчизняної промисловості. Проаналізовано регуляторні, технологічні та інституційні зміни, що виникли внаслідок імплементації Угоди про асоціацію з ЄС. Особливу увагу приділено таким напрямкам інновацій, як цифровізація, екологізація виробництва, модернізація управлінських підходів і впровадження принципів сталого розвитку. Показано динаміку інноваційної активності підприємств та приклади успішних рішень у галузях економіки. Визначено основні бар'єри для інновацій: фінансові, інституційні та технологічні. Окреслено перспективи подальших досліджень у сфері державної підтримки, розвитку людського капіталу та інстру-

ментів залучення інвестицій. Результати статті можуть слугувати основою для формування інноваційної політики у контексті євроінтеграції України. Також розглянуто вплив європейських програм підтримки та досвід країн Центрально-Східної Європи, що може бути адаптований в Україні для зміцнення національного інноваційного середовища.

The article examines the convergence of Ukraine with the European Union as a significant driver of innovation-driven modernization in national industry. The study focuses on the institutional and technological transformations initiated by the implementation of the EU-Ukraine Association Agreement, which requires harmonization of technical regulations, quality standards, and environmental policies. Special attention is given to key vectors of industrial innovation, including digitalization, energy efficiency, managerial reforms, and environmental modernization. The article provides statistical data on the dynamics of innovation activity in Ukrainian enterprises, and offers sectoral analysis of modernization practices in areas such as defense production, agribusiness, logistics, and healthcare. It also highlights successful cases of technological integration and institutional adaptation aimed at increasing the competitiveness of Ukrainian products on the European market.

The study identifies and elaborates on critical barriers impeding innovation, such as limited access to finance, outdated infrastructure, and insufficient institutional support. Emphasis is placed on the need for public policy tools to enhance industrial transformation, including EU-backed funding instruments like the Ukrainian Investment Framework and the European Innovation Council programs. Furthermore, the research outlines areas for future investigation, particularly in assessing the role of human capital, the impact of specific industrial sectors on national economic resilience, and the effectiveness of state aid mechanisms. Overall, the findings contribute to understanding how European integration can serve as a structural foundation for Ukraine's transition toward a sustainable, competitive, and innovation-oriented economy. Moreover, the article underscores the importance of learning from the experience of Central and Eastern European countries and leveraging digital governance tools such as Diia to strengthen Ukraine's institutional capacity for innovation management and investment attraction.

Ключові слова: конвергенція, євроінтеграція, інновації, інноваційне оновлення, інновації в промисловості, модернізація, екологізація.

Key words: convergence, European integration, innovation, innovative renewal, innovation in industry, modernization, environmentalization.

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

В умовах активізації євроінтеграційних процесів Україна стикається з необхідністю трансформації національної промисловості відповідно до стандартів Європейського Союзу. Одним із ключових викликів у цьому контексті є забезпечення інноваційного оновлення промислових секторів, що дозволить підвищити їх конкурентоспроможність, екологічну ефективність та технологічну модернізацію. Однак у практичній площині процес конвергенції з ЄС залишається нерівномірним, а інноваційна активність вітчизняних промислових підприємств — недостатньою для досягнення цілей сталого економічного розвитку.

Наукове значення проблеми полягає у потребі глибокого осмислення механізмів, інструментів і політик, через які конвергенція з ЄС може слугувати каталізатором інноваційних змін у промисловості. З практичної

точки зору, важливим є розроблення ефективних стратегій адаптації українських промислових підприємств до регуляторного, технологічного та ринкового середовища ЄС, що сприятиме формуванню інноваційно орієнтованої економіки. Саме тому актуальність дослідження зумовлена необхідністю виявлення напрямів і важелів впливу європейської інтеграції на оновлення та інноваційний розвиток промисловості України в контексті її поступового входження до єдиного європейського економічного простору.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню питань проблематики конвергенції з ЄС, як драйвера інноваційного оновлення української промисловості, присвячено праці низки вітчизняних дослідників, зокрема Л. Антонюк, О. Булатової, В. Вергуна, С. Дробишевського, Д. Лук'яненка, І. Макаренка, С. Морозова, О. Никифорука, А. Поручника, Т. Соболева, І. Стеценка, М. Толмачова, О. Чугаєва, О. Шниркова

та ін. Проблематика відставання української промисловості на сьогодні є одним із ключових викликів економічного розвитку країни. У низці досліджень наголошується, що промисловий сектор України страждає від високого зношення основних фондів, низького рівня інвестицій у науково-дослідну діяльність та технологічну модернізацію, а також від обмеженого доступу до сучасних виробничих технологій [1—4]. Особливо загострюється проблема структурної архаїчності, де переважають енергоємні та ресурсозатратні виробництва, що істотно знижує міжнародну конкурентоспроможність продукції.

Необхідність інноваційного оновлення промисловості набуває критичного значення в контексті реалізації євроінтеграційного курсу України. Угода про асоціацію між Україною та ЄС передбачає адаптацію технічних регламентів, стандартів якості та екологічних вимог, що стимулює внутрішні реформи в національному виробництві [5]. Як показують дослідження, відповідність європейським нормам стає умовою доступу українських товарів до ринку ЄС, що, в свою чергу, вимагає переорієнтації підприємств на інноваційні моделі розвитку [6].

Окрема увага в сучасній науковій літературі приділяється аналізу впливу євроінтеграційних процесів на інноваційний розвиток промисловості. Деякі автори наголошують на трансформаційному потенціалі асоціації з ЄС, що виявляється у зміні регуляторного середовища, технологічному оновленні та зміцненні інституційних передумов для інновацій [7-8]. Інші дослідники підкреслюють, що ефективна конвергенція з ЄС можлива лише за умов активної державної участі у створенні інноваційної інфраструктури та стимулюванні розвитку людського капіталу [9]. Також слід зазначити, що окремі роботи акцентують увагу на необхідності інтеграції підходів до цифровізації виробничих процесів, екологізації виробництва та впровадження моделей сталого розвитку. У цьому контексті досвід країн Центрально-Східної Європи, які пройшли схожий шлях конвергенції, розглядається як цінне джерело практик для адаптації в Україні [10—11].

Таким чином, наукова спільнота визнає конвергенцію з ЄС важливим чинником стимулювання інноваційних процесів у промисловості, проте також підкреслює наявність низки обмежень, пов'язаних із системними проблемами розвитку національної економіки. Це вимагає пошуку ефективних механізмів поєднання європейських вимог із внутрішніми можливостями української промисловості.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідити процес конвергенції України з Європейським Союзом як чинник активізації інноваційного оновлення української промисловості. Особлива увага приділяється аналізу змісту євроінтеграційних вимог, виявленню основних напрямів технологічної трансформації промислових секторів, а також оцінці бар'єрів і перспектив подальшого розвитку в умовах наближення до європейських стандартів. Для досягнення поставленої мети у статті передбачається розв'язання таких наукових завдань:

— проаналізувати проблеми структурного та технологічного відставання української промисловості та обґрунтувати потребу її інноваційного оновлення в умовах євроінтеграції;

— дослідити стратегічний зміст процесу конвергенції з ЄС, зокрема вимоги Угоди про асоціацію щодо технічного регулювання, якості продукції, екологічних та інституційних стандартів;

— визначити ключові напрями інноваційного оновлення промисловості та здійснити галузеву оцінку впроваджених змін із прикладами успішної модернізації;

— оцінити основні бар'єри на шляху інноваційної трансформації та визначити перспективні інструменти державної і зовнішньоекономічної підтримки, включно із залученням іноземних інвестицій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах стратегія конвергенції України з ЄС виступає потужним чинником, що формує напрямки інноваційного розвитку промислового сектора. Підписання та імплементація Угоди про асоціацію між Україною та ЄС стали каталізатором суттєвих структурних змін, зокрема у сфері технічного регулювання, стандартизації, екологічної політики та підвищення якості продукції. Це визначає важливість узагальнення наукових підходів до оцінки змісту конвергенції в контексті її інноваційного потенціалу для української промисловості.

Згідно з Угодою про асоціацію [12], Україна зобов'язалася гармонізувати своє законодавство із законодавством ЄС у сфері технічного регулювання, оцінки відповідності, стандартизації та метрології. Це створює передумови для підвищення технологічної сумісності українських підприємств із європейськими партнерами, що, своєю чергою, сприяє модернізації виробничих процесів. Відповідність вимогам єдиного ринку ЄС вимагає від національних виробників впровадження інноваційних рішень як у технічній, так і в управлінській сферах.

Як зазначають Вертелева О.В та Вертелева О.О. [13], конвергенція з ЄС виступає не лише інституційною вимогою, а й стимулом для створення більш сприятливого середовища для інновацій. Йдеться про адаптацію національного інноваційного законодавства до *acquis communautaire*, а також про запровадження механізмів підтримки R&D, зокрема в індустріальному секторі. Промислові підприємства змушені активізувати інвестиції у нові технології, цифровізацію та енергоефективність, аби відповідати європейським технічним нормам і стандартам.

Окремої уваги заслуговують екологічні вимоги, передбачені положеннями Угоди. Згідно з Геєцем В.М. [14—15], екологічна складова є невід'ємною частиною модернізаційної стратегії. Інтеграція екологічних стандартів ЄС стимулює впровадження "зелених" технологій, зниження енергозалежності та зростання екологічної відповідальності бізнесу. Така еволюція інституційного середовища формує підґрунтя для переходу до циркулярної економіки, що також визнається Європейським Союзом як один із пріоритетних напрямів політики сталого розвитку. Дослідниками також підкреслюється той факт, що інституційна конвергенція посилює конкуренцію на внутрішньому ринку, водночас відкриваючи нові

Таблиця 1. Динаміка інноваційної активності промислових підприємств України за період 2015–2023 рр.

Роки	Кількість інноваційно активних підприємств, од.	Витрати на інновації млн грн	Впроваджено нових технологічних процесів, од.	Освоєно виробництво інноваційних видів продукції, од.
2015	84	257,1	47	111
2016	99	219,8	60	132
2017	61	277,8	49	251
2018	47	310,6	42	247
2019	36	342,3	41	200
2020	392	392,5	44	251
2021	410	410,7	46	230
2022	435	435,2	48	243
2023	457	460,8	50	260

Джерело: сформовано на основі даних Державної служби статистики України [20].

Таблиця 2. Галуzeвий аналіз модернізаційних змін промислових підприємств України за період 2015–2023 рр.

Галузі промисловості	Частка активних підприємств, %	
	2015 р.	2023 р.
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	12,02	13,30
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри та виробів з неї	12,80	12,00
Виробництво деревини, паперу та поліграфічна діяльність	18,85	15,89
Виробництво хімічних речовин та хімічної продукції	1,61	2,13
Виробництво основних фармацевтичних продуктів та препаратів	0,17	0,23
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	0,91	1,07
Виробництво електричного устаткування	1,05	1,24
Виробництво машин та устаткування	2,44	3,03
Виробництво автотранспортних засобів та причепів	0,79	0,83

Джерело: сформовано на основі даних Державної служби статистики України [20].

ніші для високотехнологічного виробництва. Це вимагає від уряду України активної підтримки підприємств у період адаптації до нових регуляторних умов, зокрема шляхом фінансового стимулювання, технічної допомоги та інституційного супроводу інновацій [16].

Таким чином, сучасна наукова література однозначно підкреслює, що конвергенція з ЄС формує багатокOMPONENTНЕ середовище трансформації української промисловості, спрямоване на інноваційне оновлення, структурну перебудову та підвищення глобальної конкурентоспроможності.

У контексті конвергенції з ЄС ключовими векторами інноваційного оновлення української промисловості виступають цифровізація, автоматизація, енергоефективність, управлінські трансформації та екологічна модернізація. Ці напрями дедалі частіше згадуються в наукових працях як визначальні для забезпечення конкурентоспроможності національного виробництва в умовах поглибленої інтеграції в європейський економічний простір. Зокрема в дослідженні Геєця В.М. [14] наголошено на важливості цифрової трансформації виробничих процесів як фундаменту для впровадження індустрії 4.0 в Україні. Йдеться про необхідність інвестицій у

штучний інтелект, Інтернет речей, великі дані та хмарні технології, що дозволяють забезпечити гнучкість, ефективність і підвищення продуктивності у промисловості. Впровадження цифрових рішень водночас слугує основою для автоматизації — ще одного пріоритетного напрямку модернізації.

Низкою авторів також підкреслюється, що автоматизація виробничих процесів у поєднанні з цифровими технологіями сприяє зниженню собівартості продукції, підвищенню точності та якості виробництва. Це особливо важливо в контексті імплементації технічних регламентів ЄС, що висувають високі вимоги до надійності й безпеки продукції [16].

Ще одним важливим елементом інноваційного оновлення є підвищення енергоефективності. У цьому контексті Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України [17] звертає увагу на європейський досвід модернізації, згідно з яким модернізація обладнання, оптимізація виробничих циклів та використання альтернативних джерел енергії дозволяють суттєво скоротити енергоспоживання та вплив на довкілля. Для України це означає не лише економію ресурсів, а й відповідність зобов'язанням за Паризькою кліматичною угодою та директивам ЄС щодо декарбонізації. В свою чергу екологічна складова модернізації є невід'ємною частиною європейського вектора, оскільки приведення виробничих процесів у відповідність до екологічних стандартів ЄС вимагає глибоких змін у підходах до використання ресурсів, відходів та емісій. Це стимулює підприємства інвестувати в очисні технології, переробку матеріалів та розвиток циркулярної економіки.

Управлінські інновації також займають важливе місце в системі оновлення. Як зазначають Сагайдак І., Чорна Т. та Балагура О. [18], реформування управлінських моделей, зокрема запровадження стратегічного планування, систем контролю якості, управління ризиками та цифрового менеджменту, дозволяє підприємствам адаптуватися до нових регуляторних вимог та ефективно впроваджувати інновації.

Таким чином, сучасна наукова думка підтримує тезу про те, що євроінтеграційні процеси формують структуровану рамку для інноваційного оновлення української промисловості, спрямовану на підвищення ефективності, екологічності та адаптивності виробництва до вимог єдиного європейського ринку.

Оцінювання досягнень у модернізації української промисловості в контексті євроінтеграції свідчить про поступове впровадження інноваційних технологій та структурних змін у ключових галузях (табл. 1–табл.).

Дані аналізу свідчать про тенденцію до поступового зростання інноваційної активності, навіть попри виклики, спричинені пандемією COVID-19 та повномасштабною війною. Така динаміка є підтвердженням стійкого курсу України на технологічну модернізацію відповідно до стандартів ЄС. Галузевий аналіз модернізаційних змін промислових підприємств України за період 2015—2023 рр. подано в табл. 2.

На окрему увагу заслуговує дослідження трансформації промислових та соціально-економічних секторів України за 2015—2023 рр. (табл. 3).

Оцінка досягнень у модернізації української промисловості в контексті євроінтеграції свідчить про поступове впровадження інноваційних технологій та структурних змін у ключових галузях. Результати дослідження демонструють суттєву трансформацію ключових секторів економіки та суспільства під впливом зовнішніх викликів, зокрема війни. Попри втрати й руйнування, простежується адаптація більшості галузей до нових умов, активізація відновлювальних процесів, зростання ролі IT-сектору, оборонної промисловості та міжнародної підтримки. У табл. 4 подано приклади найбільш вдалого впровадження інновацій у ключових секторах національного господарства України за останні 5 років.

Наведені вище приклади демонструють активне впровадження інновацій в Україні, спрямоване на підвищення ефективності, стійкості та конкурентоспроможності ключових секторів національного господарства.

Конвергенція з ЄС виступає потужним драйвером інноваційного оновлення української промисловості, відкриваючи нові можливості для інтеграції у європейські ринки та ланцюги доданої вартості. Однак на цьому шляху існують суттєві бар'єри, які потребують системного подолання, зокрема:

1) фінансові бар'єри — Україна має один з найнижчих показників прямих іноземних інвестицій (FDI) на душу населення в Європі — близько 1 100 євро, який значно поступається сусіднім країнам, що обумовлено високими ризиками, включаючи військову агресію та слабкий захист прав власності;

2) інституційні бар'єри — відсутність ефективної судової системи та захисту прав інвесторів стримує залучення іноземного капіталу, а недостатній захист прав

Таблиця 3. Трансформація промислових та соціально-економічних секторів економіки України за 2015—2023 рр.

Сектори національного господарства	Характеристика змін	
	2015 р.	2023 р.
Промисловість	Значне скорочення виробництва через втрату частини Донбасу та економічну кризу. Падіння в металургії та машинобудуванні.	Внаслідок війни – руйнування підприємств, особливо в металургії та хімії. Водночас, зростання виробництва в ОПК та фармацевтиці.
Аграрний сектор	Стабільне зростання експорту зернових та олійних культур. Україна закріпила позиції серед лідерів світового аграрного експорту.	Минування полів, логістичні проблеми. Проте аграрії адаптувалися, використовуючи альтернативні маршрути експорту та впроваджуючи нові технології.
Будівництво	Стагнація через економічну нестабільність та низький попит.	Активізація будівництва в рамках відновлення інфраструктури та житла в зруйнованих регіонах. Залучення міжнародної допомоги.
Транспорт і логістика	Проблеми з логістикою через втрату частини інфраструктури на сході країни.	Війна спричинила значні пошкодження транспортної інфраструктури. Проте були розроблені альтернативні логістичні маршрути, зокрема через західні кордони.
Зв'язок та IT	Розвиток IT-сектору набував обертів, зокрема завдяки аутсорсинговим компаніям.	IT-сектор продовжує розвиватися, зокрема в напрямку кібербезпеки та підтримки військових технологій.
Наука та інновації	Фінансування науки було обмеженим, що стримувало розвиток інновацій.	З'явилися нові ініціативи, спрямовані на розвиток оборонних технологій та медичних досліджень, зокрема за підтримки міжнародних партнерів.
Освіта	Освітня система зазнала змін через реформу, спрямовану на децентралізацію та підвищення якості освіти.	Війна спричинила закриття багатьох навчальних закладів, особливо на сході країни. Проте дистанційне навчання та підтримка міжнародних організацій допомагають забезпечити доступ до освіти.
Охорона здоров'я	Розпочато реформу системи охорони здоров'я, зокрема впровадження сімейної медицини.	Система охорони здоров'я працює в умовах надзвичайного навантаження через війну. Залучення міжнародної допомоги та волонтерських організацій сприяє наданню медичної допомоги постраждалим.
Культура та спорт	Фінансування культурних та спортивних заходів було обмеженим.	Попри війну, культурні ініціативи та спортивні заходи відновлюються, зокрема завдяки підтримці міжнародних партнерів та діаспори.

Джерело: узагальнено на основі даних Державної служби статистики України [20].

власності та верховенства права є серйозною перешкодою для розвитку інноваційної економіки;

3) технологічні бар'єри — багато українських підприємств мають застарілу виробничу базу та обмежений доступ до сучасних технологій, що ускладнює їх інтеграцію у європейські ланцюги доданої вартості.

Подолання цих бар'єрів є можливим завдяки:

1. використанню інструментів підтримки ЄС [24—25]:
— української інвестиційної рамки (UIF) – частини пакету допомоги ЄС на суму 50 млрд євро, спрямованої на мобілізацію до 40 млрд. євро інвестицій через гарантії та гранти для модернізації промисловості;

— програм Європейської ради з інновацій (EIC) — пропонує гранти до 2,5 млн євро та інвестиції до 15 млн євро для підтримки високоризикових інноваційних

Таблиця 4. Приклади найбільш вдалого впровадження інновацій у ключових секторах національного господарства України (за період 2019—2024 рр.)

Сектори національного господарства	Приклади інновацій
Промисловість	- українська оборонна промисловість значно наростила виробництво, зокрема артилерійських систем, таких як «Богдана», яка тепер виготовляється з 85% вітчизняних компонентів; - розробка та впровадження безпілотних наземних платформ, таких як «Крампус», які оснащені термобаричними пусковими установками та здатні діяти в складних умовах.
Аграрний сектор	- впровадження вертикального фермерства в містах, що дозволяє вирощувати культури в багатоярусних установках з LED-освітленням та гідропонією, забезпечуючи цілорічне виробництво; - застосування біотехнологій для створення нових сортів рослин, стійких до кліматичних змін, що дозволяє підвищити врожайність та стійкість до шкідників.
Будівництво	- використання 3D-друку для зведення будівель, що зменшує витрати та час будівництва, а також знижує вплив на навколишнє середовище; - застосування біоцементу, який створюється за допомогою мікроорганізмів при кімнатній температурі, що зменшує викиди CO₂.
Транспорт і логістика	- розробка системи TransitHub компанією Kernel для оптимізації логістики та управління перевезеннями, що забезпечує ефективне постачання навіть в умовах війни; - використання імітаційного моделювання для оптимізації транспортних маршрутів і управління об'єктами.
Зв'язок та ІТ	- розвиток платформи «Дія», яка надає доступ до понад 130 державних послуг онлайн, включаючи цифрові документи та сервіси; - створення віртуальної економічної зони «Дія.City» для підтримки ІТ-компаній, що забезпечує спеціальний податковий режим та захист інтелектуальної власності.
Наука та інновації	- ініціатива Science.City спрямована на об'єднання науки, бізнесу та держави через створення сучасних наукових парків, які служать інкубаторами для стартапів та залучення глобальних інвестицій; - розробка стратегії WINWIN 2030 для підтримки наукових досліджень та інновацій в Україні.
Освіта	- реформа «Нова українська школа» (НУШ), яка передбачає оновлення змісту освіти та впровадження індивідуальних освітніх траєкторій; - запуск платформи «Всеукраїнська школа онлайн» для забезпечення дистанційного навчання та підвищення цифрової грамотності.
Охорона здоров'я	- впровадження електронної системи охорони здоров'я eHealth, яка включає електронні медичні висновки та систему управління запасами лікарських засобів eStock; - створення підземного госпіталю на сході України, який забезпечує надання медичної допомоги пораненим військовим в умовах активних бойових дій.
Культура та спорт	- оцифрування культурної спадщини, підтримуване Українським культурним фондом, у прифронтових та деокупованих регіонах, а також переосмислення колекцій у контексті деколонізації; - Національний олімпійський комітет України реалізував проєкт, спрямований на розвиток когнітивних здібностей спортсменів за допомогою технології Neurotracker, що покращує увагу, пам'ять та швидкість реакції

Джерело: узагальнено на основі [21—23].

проєктів, що сприяє комерціалізації технологій та зростанню стартапів;

2) проведенню системних реформ, скерованих на трансформацію та інтеграцію України у європейський економічний простір;

3) використанню потенціалу FDI (Foreign Direct Investment, прямі іноземні інвестиції) — з метою:

— залучення та ефективного використання іноземних інвестицій для свого розвитку в сектори з високим потенціалом (ІТ, агропереробку, відновлювану енергетику, машинобудування та ін.);

— отримання підтримки, зокрема від інституцій UkraineInvest та InvestUkraine, які надають консультації, сприяють у вирішенні адміністративних питань та просявають Україну як привабливу інвестиційну локацію.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Євроінтеграційний курс України вже став ключовим імпульсом для інноваційного оновлення національної промисловості. Гармонізація регуляторної та технічної бази з нормами ЄС стимулює структурну трансформацію виробництва, впровадження цифрових рішень, екологічну модернізацію та розвиток управлінських інно-

вацій. Спостерігається позитивна динаміка в активізації інноваційної діяльності підприємств, зростанні витрат на технологічне оновлення, впровадженні нових продуктів і процесів, незважаючи на значні внутрішні виклики. Разом з тим, системні бар'єри — інституційні, фінансові та технологічні — залишаються серйозною перешкодою для повноцінної реалізації інноваційного потенціалу в контексті європейської інтеграції.

Подальші дослідження варто зосередити на аналізі ефективності застосування інструментів державної підтримки інновацій, адаптації європейських механізмів фінансування, ролі людського капіталу у процесах трансформації та на вивченні впливу окремих секторів промисловості на загальну динаміку модернізації. Особливу увагу слід приділити інтеграції підходів цифровізації, розвитку кругової економіки та залученню прямих іноземних інвестицій у стратегічно важливі індустрії.

Література:

- Брагіна О. С., Забродна І. О. Стан та ефективність розвитку промисловості в Україні. Економіка та регіон. 2023. № 2 (66). С. 20—25. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No2/20.pdf> (дата звернення: 10.04.2025).
- Головатюк В. Інноваційний розвиток України в контексті європейської інтеграції. Nauka Ta Naukoz-

navstvo. 2024. № 3 (97). С. 3—22. URL: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/sofs/article/view/8923/8116> (дата звернення: 11.04.2025).

3. Макаренко І. Конвергенція vs євроінтеграція: макроекономічний аспект. Можливості для України. Центр Разумкова. 2024. URL: https://razumkov.org.ua/images/2024/09/11/2024_Converg_Issues_UKR_EU_UKR_ENG.pdf (дата звернення: 11.04.2025).

4. Куцаб-Бонк К. Конвергенція у соціально-економічному просторі транскордонного регіону в умовах європейської інтеграції: дис.... д-ра екон. наук: 08.00.05. Львів, 2017.

5. Україна на шляху до ЄС: виклики та перспективи: матеріали круглого столу (Київ, 9 трав. 2024 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, М. С. Орлів, Ю. Г. Рубана. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2024. 104 с.

6. Міхель Р. Процеси конвергенції між країнами-членами ЄС. Економіст. 2013. № 2. С. 25—29.

7. Полтавський Д. Обґрунтування напрямів інноваційного розвитку підприємств в умовах євроінтеграції. Вчені записки Університету "КРОК". 2025. № 1 (77). С. 405—412. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/893/953>

8. Білик Р. С. Механізми інноваційної модернізації економіки в умовах глобального розвитку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. № 26 (1). С. 17—24.

9. Конвергенція в секторах виробничої інфраструктури України з ЄС: кол. монографія / за ред. О. І. Никифорок. Київ: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2024.

10. Заяць О., Ярема Т., Черномаз М. Регуляторна конвергенція країн-членів ЄС. Управління змінами та інновації. 2023. № 6. С. 48—52. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/79/74> (дата звернення: 15.04.2025).

11. Мачок Є. В. Основні етапи конвергенції промислових політик Євросоюзу. Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 13. С. 45—49. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2011/12.pdf (дата звернення: 15.04.2025).

12. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом від 27.06.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#n2820 (дата звернення: 16.04.2025).

13. Вертелєва О. В., Вертелєва О. О. Економічна конвергенція країн ЄС та перспективи євроінтеграції України. Економіка та держава. 2014. № 11. С. 97—100. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2014/23.pdf (дата звернення: 22.04.2025).

14. Інноваційна Україна 2020: нац. доповідь / за заг. ред. В. М. Гейця. К.: НАН України, 2015. 336 с.

15. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку: монографія / за ред. В. М. Гейця. Київ: Фенікс, 2003.

16. Пріоритети інвестиційної політики в контексті модернізації економіки України / А. П. Павлюк, Д. С. Покришка, О. О. Молдован, Д. В. Ляпін [та ін.]; за ред. Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2013. 80 с. URL: https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2013-09/Invest_polit.indd-c9ae5.pdf (дата звернення: 23.04.2025).

17. Євроінтеграція та технічне регулювання: Як Україна впроваджує вимоги ЄС до екодизайну та енергомаркування. 2023. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. URL: https://saee.gov.ua/news/jevrointegraciia-ta-texnicne-reguluvannia-iak-ukrayina-vprovadzuje-vimogi-jes-do-ekodizainu-ta-energomarkuvannia?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 24.04.2025).

18. Сагайдак І., Чорна Т., Балагура О. "Промисловий безвіз": інтеграція України до європейського ринку промислових товарів. Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2182/2108> (дата звернення: 27.04.2025).

19. Огляд євроінтеграційних реформ у промисловості України. Національний інститут стратегічних досліджень. 2022. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzheniya/ekonomika/ohlyad-yevrointehratsiynykh-reform-u-promyslovosti-ukrayiny> (дата звернення: 25.04.2025).

20. Державна служба статистики України. 2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 27.04.2025).

21. Innovative technologies in agriculture in Ukraine. 2025: Trends and prospects. URL: <https://fermateh.com.ua/en/innovative-technologies-in-agriculture-in-ukraine-2025-trends-and-prospects> (дата звернення: 27.04.2025).

22. Ukrainian innovation strategy and development of science parks — uniting the efforts of science, government and business. 2025. URL: https://mon.gov.ua/en/news/ukrainska-stratehiia-innovatsii-i-rozvytok-naukovykh-parkiv-iak-obiednaty-zusyillia-nauky-derzhavy-i-biznesu?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 28.04.2025).

23. Inside jaw-dropping secret hospital on Ukraine front where doctors save hero soldiers' lives with surgery & amputations. 2025. URL: https://www.thesun.co.uk/news/34991834/secret-hospital-ukraine-underground-russia-war/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 18.04.2025).

24. Ukraine Investment Framework. 2025. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/countries-region/ukraine/ukraine-investment-framework_en?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 01.05.2025).

25. European Innovation Council. 2025. URL: https://eic.ec.europa.eu/eic-ambassadors_en (дата звернення: 01.05.2025).

References:

1. Brahina, O.S. and Zabrodna, I.O. (2023), "The state and efficiency of industrial development in Ukraine", *Ekonomika ta region*, vol. 2(66), pp. 20-25, available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No2/20.pdf> (Accessed 10 April 2025).

2. Holovatiuk, V. (2024), "Innovative development of Ukraine in the context of European integration", *Nauka Ta Naukovedstvo*, vol. 3 (97), pp. 3—22, available at: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/sofs/article/view/8923/8116> (Accessed 11 April 2025).

3. Makarenko, I. (2024), "Convergence vs European integration: macroeconomic aspect. Opportunities for

Ukraine", Razumkov Centre, available at: https://razumkov.org.ua/images/2024/09/11/2024_Converg_Issues_UKR_EU_UKR_ENG.pdf (Accessed 11 April 2025).

4. Kutsab-Bonk, K. (2017), "Convergence in the socio-economic space of the cross-border region under European integration", Abstract of Doctoral dissertation, Regional Economic Development, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine.

5. Komakha, L.H., Orliv, M.S. and Ruban, Yu.H. (2024), *Ukraina na shliakhu do YeS: vyklyky ta perspektyvy. Materialy kruhloho stolu* (Kyiv, 9 trav. 2024 r.) [Ukraine on the way to the EU: challenges and prospects. Round table materials], NNIPUDS KNU, Kyiv, Ukraine.

6. Mikhel, R. (2013), "Processes of convergence among EU member states", *Ekonomist*, vol. 2, pp. 25—29.

7. Poltavskyi, D. (2025), "Substantiation of directions of innovative development of enterprises under European integration", *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. 1 (77), pp. 405—412, available at: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/893/953> (Accessed 15 April 2025).

8. Bilyk, R.S. (2019), "Mechanisms of innovative modernization of the economy in the context of global development", *Naukovi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 26 (1), pp. 17—24.

9. Nykhyforuk, O.I. (2024), *Konverhentsiia v sektorakh vyrobnychoi infrastruktury Ukrainy z YeS: kolektyvna monohrafiia* [Convergence in the sectors of Ukraine's production infrastructure with the EU: collective monograph], Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

10. Zaiats, O., Yarema, T. and Chornomaz, M. (2023), "Regulatory convergence of EU member states", *Upravlinnia zminyamy ta innovatsii*, vol. 6, pp. 48—52, available at: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/79/74> (Accessed 15 April 2025).

11. Machok, Ye.V. (2011), "Main stages of convergence of EU industrial policies", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 13, pp. 45—49, available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2011/12.pdf (Accessed 15 April 2025).

12. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), "The Association Agreement between Ukraine and the European Union (27.06.2014)", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#n2820 (Accessed 16 April 2025).

13. Verteleva, O.V. and Verteleva, O.O. (2014), "Economic convergence of EU countries and prospects for Ukraine's European integration", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 11, pp. 97—100, available at: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2014/23.pdf (Accessed 22 April 2025).

14. Heiets, V.M. (2015), *Innovatsiina Ukraina 2020: natsionalna dopovid* [Innovative Ukraine 2020: National Report], National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

15. Heiets, V.M. (2003), *Ekonomika Ukrainy: stratehiia i polityka dovrostokovoho rozvytku* [Ukraine's Economy:

Strategy and Long-Term Development Policy], Feniks, Kyiv, Ukraine.

16. Pavliuk, A.P., Pokryshka, D.S., Moldovan, O.O., Liapin, D.V. (2013), *Priorytety investytsiinoi polityky v konteksti modernizatsii ekonomiky Ukrainy* [Priorities of investment policy in the context of Ukraine's economic modernization], Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen, Kyiv, Ukraine, available at: https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2013-09/Invest_polit.indd-c9ae5.pdf (Accessed 23 April 2025).

17. State Agency on Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine (2023), "European integration and technical regulation: how Ukraine implements EU requirements on ecodesign and energy labelling", available at: https://saee.gov.ua/news/jevrointegraciia-ta-texnicne-reguluvannia-iak-ukrayina-vprovadzuje-vimogijes-do-ekodizainu-ta-energomarkuvannia?utm_source=chatgpt.com (Accessed 24 April 2025).

18. Sahaidak, I., Chorna, T. and Balahura, O. (2023), "Industrial visa-free regime: Ukraine's integration into the EU industrial goods market", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 47, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2182/2108> (Accessed 27 April 2025).

19. National Institute for Strategic Studies (2022), "Review of European integration reforms in Ukraine's industry", available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ohlyad-yevrointehratsiynykh-reform-upromyslovosti-ukrayiny> (Accessed 25 April 2025).

20. State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 27 April 2025).

21. Fermateh (2025), "Innovative technologies in agriculture in Ukraine. Trends and prospects", available at: <https://fermateh.com.ua/en/innovative-technologies-in-agriculture-in-ukraine-2025-trends-and-prospects> (Accessed 27 April 2025).

22. Ministry of Education and Science of Ukraine (2025), "Ukrainian innovation strategy and development of science parks — uniting the efforts of science, government and business", available at: https://mon.gov.ua/en/news/ukrainska-stratehiia-innovatsii-i-rozvytok-naukovykh-parkiv-iak-obiednaty-zusyillia-nauky-derzhavy-i-biznesu?utm_source=chatgpt.com (Accessed 28 April 2025).

23. The Sun (2025), "Inside jaw-dropping secret hospital on Ukraine front where doctors save hero soldiers' lives with surgery & amputations", available at: https://www.thesun.co.uk/news/34991834/secret-hospital-ukraine-underground-russia-war/?utm_source=chatgpt.com (Accessed 18 April 2025).

24. European Commission (2025), "Ukraine Investment Framework", available at: https://enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/countries-region/ukraine/ukraine-investment-framework_en?utm_source=chatgpt.com (Accessed 1 May 2025).

25. European Innovation Council (2025), "EIC Ambassadors", available at: https://eic.ec.europa.eu/eic-ambassadors_en (Accessed 1 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 20.05.2025 р.

А. І. Крачок,
к. е. н., викладач-стажист кафедри обліку і оподаткування,
Уманський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-2878-1357>
В. М. Мельник,
аспірант, Уманський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-1528-4114>
В. В. Побережець,
Аспірант, Уманський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-6673-2452>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.165

ВПРОВАДЖЕННЯ ПЕРЕДОВИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У КОМУНІКАЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

L. Krachok,
PhD in Economics, Trainee Lecturer of the Department of Accounting and Taxation, Uman National University
V. Melnyk,
Postgraduate student, Uman National University
V. Poberezhets,
Postgraduate student, Uman National University

IMPLEMENTATION OF ADVANCED DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE COMMUNICATION ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES: CHALLENGES AND PROSPECTS

У статті обґрунтовано, що цифрова трансформація є визначальним трендом розвитку світової економіки, а інноваційні цифрові рішення активно впроваджуються в аграрній галузі для підвищення ефективності виробництва, управління й комунікацій. Здійснено аналіз провідних сучасних цифрових технологій, зокрема Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI), блокчейну, хмарних обчислень та великих даних (Big Data), що можуть бути впроваджені в комунікаційні процеси аграрних підприємств. Запропоновано концептуальну модель інтеграції цифрових технологій у таку діяльність. Визначено економічні властивості цифрових технологій та їх вплив на ефективність комунікацій в аграрному секторі. Окреслено виклики, з якими стикаються аграрні підприємства у ході впровадження цифрових технологій у комунікаційну діяльність. З'ясовано перспективи цифровізацій діяльності аграрних підприємств.

The integration of advanced digital technologies into the communication activities of agricultural enterprises as a key aspect of digital transformation in the agricultural sector is examined in the article. It is substantiated that digital transformation has become a defining trend in the development of the global economy, with innovative digital solutions being actively implemented by the traditionally conservative agricultural industry to enhance production efficiency, management, and communications. Five key digital technologies (Internet of Things, artificial intelligence, blockchain, cloud computing, and big data) that form a synergistic

ecosystem stimulating digital transformation in various industries, including agriculture, are systematized in the study. The comprehensive characterization of each technology is provided in the article, with their unique features and specific applications in agricultural enterprises' communication activities being highlighted. The conceptual model for integrating innovative digital technologies into the communication activities of agricultural enterprises is proposed in the research, with five interconnected levels being encompassed: technological, functional, organizational, infrastructural, and results-oriented. It is noted that this model can be adapted to the specific conditions and needs of agricultural enterprises depending on their size, specialization, and market segment. Economic benefits of implementing digital technologies in communication activities, including cost reduction, network effects and stimulating innovation, resource sharing, are identified. The challenges faced by agrarian enterprises in the process of implementing innovative digital technologies in communication activities, such as technical, organizational, financial, security are outlined. The prospects for innovative digitalization of agricultural enterprises, such as improving the efficiency of communications, developing new business models, globalizing communications, and increasing competitiveness are clarified.

Ключові слова: цифрові технології, комунікаційна діяльність, аграрні підприємства, Інтернет речей, штучний інтелект, блокчейн, хмарні обчислення, великі дані, цифрова трансформація.

Key words: digital technologies, communication activities, agricultural enterprises, Internet of Things, artificial intelligence, blockchain, cloud computing, big data, digital transformation.

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

Цифрова трансформація стала визначальним трендом розвитку світової економіки і аграрний сектор не є винятком. Традиційно консервативна галузь сільського господарства сьогодні активно впроваджує інноваційні цифрові рішення для підвищення ефективності виробництва, управління та комунікацій. Особливо важливим аспектом цієї трансформації є вдосконалення комунікаційної діяльності аграрних підприємств за допомогою цифрових технологій, адже саме ефективні комунікації є ключовим фактором успіху в агробізнесі, забезпечуючи взаємодію з клієнтами, постачальниками, партнерами, державними органами та іншими стейкхолдерами.

У сучасну епоху цифрова економіка розвивається безпрецедентними темпами і стала ключовою рушійною силою глобального економічного розвитку [6]. Нині основу цифрової економіки складають передові цифрові технології, такі як великі дані (Big Data), штучний інтелект (AI), хмарні обчислення, Інтернет речей (IoT) та блокчейн. Глибока інтеграція та ширше застосування цих технологій змінюють спосіб функціонування економіки та суспільства в усіх аспектах [7, с. 3]. Так само впровадження цифрових

технологій відкриває нові можливості для оптимізації комунікаційної діяльності аграрних підприємств за рахунок підвищення їх швидкості, точності та результативності. Тому важливим є систематизації знань про можливості та виклики застосування передових цифрових технологій у комунікаційній діяльності аграрних підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання цифрової трансформації та впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Серед іноземних дослідників С. Багаї [6], А. Гольдфарб [5], П. Кумар [8], Х. Лі [7], Т. Марінг [8], С. Саджаді [6] та ін. значну увагу приділяли особливостям сучасних цифрових технологій та можливостям їх застосування у господарській діяльності різних підприємств.

Вітчизняні науковці, такі як О. Гуменна [1], І. Гуца [2], С. Карпенко та С. Кобернюк [3], Р. Лупак [4] та інші, зосереджувалися на вивченні можливостей використання цифрових технологій при розробці маркетингових стратегій сільськогосподарських підприємств. Однак питання комплексного впровадження передових цифрових технологій у комунікаційну діяльність аграрних підприємств залишається недостатньо дослідженим, що обумовлює актуальність цієї статті.

Таблиця 1. Характеристика ключових передових цифрових технологій та можливості їх застосування в аграрному секторі

Цифрова технологія	Визначення	Ключові характеристики	Застосування в аграрному секторі
Інтернет речей (IoT)	Система взаємопов'язаних обчислювальних пристроїв, механічних та цифрових машин, об'єктів, тварин або людей з унікальними ідентифікаторами, здатних передавати дані без взаємодії людини.	- Трирівнева архітектура: 1) рівень збору даних; 2) рівень передачі даних; 3) рівень аналізу даних. - Пристрої зв'язку: Wi-Fi, Bluetooth, ZigBee	- Збір даних про стан посівів - Моніторинг ґрунту - Відстеження погодних умов - Оптимізація виробничих процесів - Удосконалення комунікацій із внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами
Штучний інтелект (AI)	Міждисциплінарна галузь, що поєднує елементи комп'ютерних наук, математики і когнітивних наук для створення систем, здатних виконувати завдання, які вимагають людського інтелекту.	- Машинне навчання: 1. Навчання з учителем 2. Навчання без учителя 3. Навчання з підкріпленням - Розпізнавання патернів - Прийняття рішень - Вирішення проблем	- Аналіз даних про клієнтів - Прогнозування попиту на продукцію - Оптимізація логістичних процесів - Персоналізація комунікацій з цільовими аудиторіями
Блокчейн	Технологія розподіленого реєстру, що являє собою ланцюгоподібну структуру даних, складену з серії блоків, з'єднаних у хронологічному порядку.	- Децентралізованість - Незмінність - Прозорість - Анонімність - Відсутність центральної установи управління	- Забезпечення прозорості відносин між учасниками ринку - Підвищення довіри між виробниками, постачальниками та споживачами - Підвищення ефективності комунікацій - Зменшення трансакційних витрат
Хмарні обчислення	Модель, що забезпечує доступ до обчислювальних послуг через Інтернет, включаючи сервери, сховища, бази даних, мережі, програмне забезпечення та аналітику.	- Типи хмарних послуг: 1. Публічна хмара 2. Приватна хмара 3. Гібридна хмара - Швидке розподілення ресурсів - Гнучке налаштування	- Гнучкий доступ до обчислювальних ресурсів - Оптимізація комунікаційних процесів - Зберігання та обробка великих обсягів даних - Забезпечення доступу до інформації з будь-якого місця та у будь-який час
Великі дані (Big Data)	Технологія, яка дозволяє швидко отримувати цінну інформацію з різних типів даних великого обсягу, включаючи структуровані, напівструктуровані та неструктуровані дані.	- Основні процеси: 1. Збір даних 2. Зберігання даних 3. Аналіз та обробка даних 4. Візуалізація даних	- Аналіз поведінки споживачів - Відстеження ринкових трендів - Аналіз погодних умов - Моніторинг стану посівів - Прийняття обґрунтованих рішень - Налагодження ефективних комунікацій

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 6; 7].

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо впровадження передових цифрових технологій у комунікаційну діяльність аграрних підприємств, ураховуючи можливі виклики та перспективи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифрові технології є сукупністю технологій, центром яких є обробка цифрової інформації. Вони спираються на сучасні електронні комп'ютерні системи і точно перетворюють складну, різноманітну і безперервно змінювану інформацію реального світу, таку як текст, зображення, звуки і відео, у дискретні цифрові сигнали. Ці цифрові сигнали можуть швидко і з високою точністю оброблятися, зберігатися і передаватися всередині комп'ютера, що забезпечує ефективну обробку і

використання інформації [7, с. 7]. Нині поєднання п'яти ключових сучасних цифрових технологій (Інтернет речей, штучний інтелект, блокчейн, хмарні обчислення та великі дані), формує синергетичну екосистему, яка стимулює цифрову трансформацію в різних галузях, зокрема й аграрній (табл. 1).

Водночас, зазначені цифрові технології можуть стати "ядром" комунікаційної діяльності аграрних підприємств, забезпечуючи ефективну взаємодію між внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами господарської діяльності.

Інтернет речей (IoT) відкриває нові можливості для комунікаційної діяльності аграрних підприємств. Наприклад, використання датчиків для моніторингу стану ґрунту, рівня вологості, температури та інших параметрів дозволяє аграрним підприємствам отримувати точні дані про умови вирощування сільськогосподарських культур [2, с. 2005]. Ці дані можуть бути використані не лише

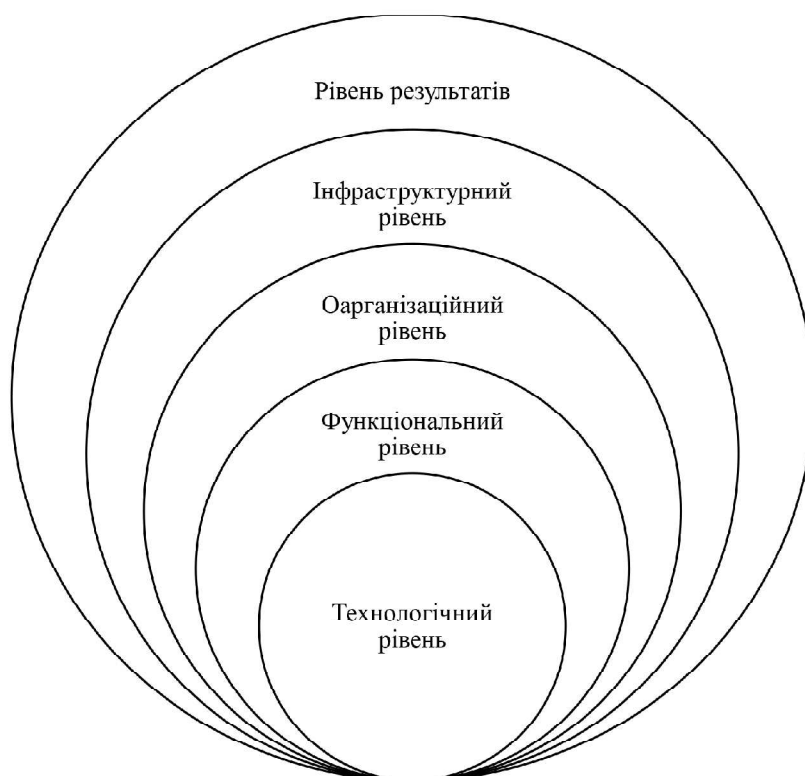


Рис. 1. Концептуальна модель інтеграції цифрових технологій у комунікаційну діяльність аграрних підприємств

Джерело: сформовано авторами.

для оптимізації виробничих процесів, але й для комунікації з клієнтами та партнерами. Наприклад, аграрне підприємство може надавати своїм клієнтам доступ до інформації про умови вирощування продукції, що підвищує прозорість та довіру до бренду. Крім того, IoT дозволяє впроваджувати системи відстеження продукції "від поля до столу", що є важливим елементом комунікації з споживачами, які все більше цікавляться походженням та якістю продуктів харчування.

Штучний інтелект (AI) має широкий спектр застосувань у комунікаційній діяльності аграрних підприємств. Алгоритми машинного навчання можуть аналізувати великі обсяги даних про поведінку споживачів, їхні переваги та потреби, що дозволяє персоналізувати комунікації та підвищувати їх ефективність.

Наприклад, AI-системи можуть допомогти аграрним підприємствам:

- сегментувати цільову аудиторію та створювати персоналізовані маркетингові повідомлення;
- прогнозувати попит на сільськогосподарську продукцію та оптимізувати комунікації з клієнтами;
- автоматизувати обробку запитів клієнтів за допомогою чат-ботів та віртуальних асистентів;
- аналізувати зворотний зв'язок від клієнтів та виявляти тенденції у сприйнятті бренду.

Особливо перспективним для аграрних підприємств є застосування технологій розпізнавання мови та тексту, які дозволяють автоматизувати обробку запитів клієнтів та забезпечити оперативну відповідь на їхні потреби.

Технологія блокчейн має значний потенціал для підвищення ефективності комунікацій аграрних

підприємств з різними стейкхолдерами. Зокрема, вона забезпечує прозорість та незмінність інформації, що є важливим фактором довіри у відносинах з партнерами та клієнтами. Аграрні підприємства можуть використовувати блокчейн для:

- забезпечення прозорості ланцюга поставок сільськогосподарської продукції;
- створення системи простежуваності продукції від виробника до споживача [8];
- підтвердження автентичності та якості продукції;
- забезпечення надійності контрактів з партнерами та споживачами.

Загалом, аграрне підприємство може використовувати блокчейн для створення системи, яка дозволяє споживачам відстежувати походження продукції, методи її вирощування та обробки, що підвищує довіру до бренду та забезпечує ефективну комунікацію зі споживачами [1, с. 51].

Хмарні обчислення надають аграрним підприємствам доступ до потужних обчислювальних ресурсів без необхідності інвестувати у власну IT-інфраструктуру. Це відкриває нові можливості для комунікаційної діяльності, зокрема:

- зберігання та обробка великих обсягів даних про клієнтів та партнерів.
- забезпечення доступу до інформації з будь-якого місця в будь-який час.
- створення та управління онлайн-платформами для взаємодії з клієнтами та партнерами.
- впровадження CRM-систем для управління відносинами з клієнтами.

Відтак, хмарні сервіси дозволяють аграрним підприємствам швидко масштабувати свої комунікаційні можливості відповідно до зростання бізнесу та змін у ринковому середовищі.

Технології великих даних дозволяють аграрним підприємствам збирати та аналізувати великі обсяги інформації про ринок, споживачів, конкурентів та інші фактори, що впливають на їхню діяльність. Ця інформація може бути використана для оптимізації комунікаційної діяльності, зокрема для:

- аналізу поведінки споживачів та виявлення їхніх потреб;
- сегментації цільової аудиторії та розробки персоналізованих комунікаційних стратегій;
- моніторингу ефективності комунікаційних кампаній та їх оптимізації;
- прогнозування ринкових тенденцій та адаптації комунікаційної стратегії.

Аграрні підприємства можуть використовувати технології великих даних для аналізу відгуків споживачів у соціальних мережах, що дозволяє краще зрозуміти їхні потреби та очікування і відповідно до цього адаптувати комунікаційну стратегію.

Таблиця 2. Економічні властивості та вигоди від застосування передових цифрових технологій у комунікаційній діяльності аграрних підприємств

Економічна властивість	Опис	Вплив на аграрні підприємства
Зниження витрат:	Цифрові технології знижують п'ять типів витрат	
- Витрати на пошук інформації	Зниження витрат на пошук інформації завдяки Інтернету, електронній комерції та цифровим платформам.	Легше порівнювати ціни на товари та шукати постачальників.
- Витрати на реплікацію	Можливість копіювати та поширювати інформаційні продукти з мінімальними витратами.	Економічне поширення звітів, прайсів та каталогів продукції.
- Транспортні витрати	Передача інформації без фізичного переміщення.	Здійснення комунікацій дистанційно, без потреби фізичної присутності.
- Витрати на відстеження	Дешеве відстеження поведінки клієнтів та партнерів.	Ефективний моніторинг взаємодій з клієнтами та партнерами.
- Витрати на верифікацію	Спрощення перевірки економічних агентів.	Легка перевірка надійності потенційних партнерів.
Мережеві ефекти	Цінність продукту або послуги зростає в міру збільшення кількості користувачів.	Створення цифрових платформ для взаємодії з клієнтами та партнерами, цінність яких зростає зі збільшенням кількості учасників.
Економія на масштабі та обсязі	Спільне використання технологічних ресурсів, даних та каналів користувачів для зниження витрат.	Швидка розробка та запуск різноманітних цифрових продуктів; міжгалузеве розширення бізнесу та збільшення джерел доходу через аналіз даних про користувачів.
Сприяння інноваціям	Зниження «порогу» для інновацій завдяки доступу до відкритого програмного забезпечення, хмарних послуг та інструментів розробки.	Отримання технічної підтримки за меншу вартість; висока швидкість ітерації продуктів і послуг через постійні оновлення, що дозволяє аграрним підприємствам підтримувати конкурентоспроможність на ринку.
Спільне використання ресурсів	Поява платформ для спільного використання ресурсів та економіки спільного споживання.	Обмін даними між підприємствами по всьому ланцюгу створення доданої вартості, що оптимізує роботу, знижує витрати на запаси та підвищує ефективність виробництва.

Джерело: систематизовано авторами за [5].

Зважаючи на технічні характеристики ключових цифрових технологій та можливостей їх використання, вважаємо за доцільне запропонувати концептуальну модель інтеграції цифрових технологій у комунікаційну діяльність аграрних підприємств (рис. 1), яка охоплює такі взаємопов'язані рівні:

— Технологічний — включає базові цифрові технології (IoT, AI, блокчейн, хмарні обчислення, великі дані), які можуть бути впроваджені в комунікаційну діяльність аграрних підприємств.

— Функціональний — визначає основні функції комунікаційної діяльності аграрних підприємств, такі як маркетингові комунікації, взаємодія з партнерами, внутрішні комунікації, комунікації з державними органами тощо.

— Організаційний — включає організаційні структури та процеси, необхідні для ефективного використання цифрових технологій у комунікаційній діяльності.

— Інфраструктурний — включає технічну та інформаційну інфраструктуру, необхідну для впровадження цифрових технологій.

— Рівень результатів — визначає очікувані результати від впровадження цифрових технологій у комунікаційну діяльність, такі як підвищення ефективності комунікацій, зниження витрат, покращення взаємодії з клієнтами тощо.

Запропонована модель може бути адаптована до конкретних умов і потреб аграрних підприємств, залежно від їх розміру, спеціалізації та ринкового сегменту тощо, впливати на ефективність та результативність комунікаційної діяльності аграрних підприємств за рахунок економічних властивостей, відображених у табл. 2.

Разом із тим, попри означені переваги, впровадження цифрових технологій у комунікаційну діяльність аграрних підприємств стикається з рядом викликів, таких як:

— Технічні: недостатній рівень розвитку інфраструктури (особливо в сільській місцевості), обмежений доступ до високошвидкісного Інтернету, складність інтеграції нових технологій з існуючими системами [3, с. 206].

— Організаційні: низький рівень цифрової грамотності персоналу, опір змінам з боку співробітників, необхідність реорганізації бізнес-процесів.

— Фінансові: високі витрати на впровадження цифрових технологій, складність оцінки економічної ефективності інвестицій у цифрові технології, обмежений доступ до фінансування для малих та середніх аграрних підприємств.

— Безпекові: ризики кібератак та витоку конфіденційної інформації, необхідність забезпечення захисту персональних даних, проблеми із забезпеченням надійності та безпеки комунікаційних систем [4, с. 80—84].

Незважаючи на виклики, впровадження цифрових технологій у комунікаційну діяльність аграрних підприємств має значні перспективи:

— Підвищення ефективності комунікацій: персоналізація взаємодії з клієнтами та партнерами, автоматизація рутинних комунікаційних процесів, розширення каналів комунікації та підвищення їх інтегрованості.

— Розвиток нових бізнес-моделей: створення цифрових платформ для взаємодії з клієнтами та партнерами, розвиток прямих каналів збуту через Інтернет, впровадження моделей підписки та спільного використання ресурсів.

— Глобалізація комунікацій: розширення географії комунікацій з клієнтами та партнерами, вихід на нові ринки за допомогою цифрових каналів комунікації, інтеграція у глобальні ланцюги поставок.

— Підвищення конкурентоспроможності: швидка адаптація до змін у ринковому середовищі, підвищення якості обслуговування клієнтів, формування позитивного іміджу інноваційного підприємства.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проведене дослідження підтверджує, що цифрова трансформація є визначальним трендом розвитку аграрного сектору. Ключові цифрові технології (IoT, AI, блокчейн, хмарні обчислення, Big Data) формують синергетичну екосистему, що оптимізує комунікаційну діяльність аграрних підприємств. Впровадження цифрових технологій сприяє зниженню витрат, забезпечує мережеві ефекти та стимулює інновації, однак стикається з технічними, організаційними, фінансовими та безпековими викликами. Відповідно, перспективними напрямками подальших досліджень є розробка методики оцінки ефективності впровадження цифрових технологій у діяльність аграрних підприємств та аналіз взаємозв'язку між цифровізацією та економічною ефективністю.

Література:

1. Гуменна О. В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу в системі інтегрованих маркетингових комунікацій. Наукові записки НаУКМА. 2016. Т. 1. Вип. 1. С. 48—53.

2. Гуца І. Використання цифрових технологій при розробці маркетингових стратегій сільськогосподарсь-

ких підприємств. Path of Science. 2023. Vol. 9. No 6. PP. 2001—2008.

3. Кобернюк С., Карпенко В. Напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств. Innovation and Sustainability. 2023. № 1. С. 204—212.

4. Лупак Р. Л. Напрями реалізації потенціалу сектора інформаційно-комунікаційних технологій у контексті забезпечення якісних характеристик функціонування внутрішнього ринку та розвитку інформаційного суспільства в Україні. Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя. 2019. № 60 (5). С. 79—94.

5. Goldfarb A. and Tucker C. (2019). Digital economics. Journal of Economic Literature, vol. 57(1), pp. 3—43.

6. Xia L., Baghaie S., Sajadi S. M. (2024). The digital economy: Challenges and opportunities in the new era of technology and electronic communications. Ain Shams Engineering Journal, vol. 15, 102411. URL: <https://doi.org/10.1016/j.asej.2023.102411> (дата звернення: 01.05.2025)

7. Li H., Lil Q., Xu Z., Ye X. (2025). Digital Technologies. Journal of Digital Economy. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jdec.2025.02.001> (дата звернення: 01.05.2025).

8. Maring Th. O., Langkhun N. P., Kaushik S., Kumar P. (2023). The Role of Digital Technology in Agriculture. Recent trend in Agriculture, vol. 8, pp. 371—417.

References:

1. Humenna, O.V. (2016), "Modern tools of digital marketing in the system of integrated marketing communications", Naukovi zapysky NaUKMA, vol. 1, no. 48—53.

2. Huscha, I. (2023), "The use of digital technologies in the development of marketing strategies of agricultural enterprises", Path of Science, vol. 9, vol. 6, no. 2001—2008.

3. Koberniuk, S. and Karpenko, V. (2023), "Directions of digitalization of marketing of agricultural enterprises", Innovation and Sustainability, vol. 1, pp. 204—212.

4. Lupak, R.L. (2019), "The directions of realization of the potential of the information and communication technologies sector in the context of ensuring the quality characteristics of the functioning of the internal market and the development of the information society in Ukraine", Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk Ternopil's'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu imeni Ivana Puluiya, vol. 60 (5), pp. 79—94.

9. Goldfarb, A. and Tucker, C. (2019), "Digital economics", Journal of Economic Literature, vol. 57 (1), pp. 3—43.

10. Xia L., Baghaie S., Sajadi S. M. (2024), The digital economy: Challenges and opportunities in the new era of technology and electronic communications", Ain Shams Engineering Journal, vol. 15, 102411. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2023.102411>.

11. Li, H., Lil, Q., Xu, Z. and Ye, X. (2025), "Digital Technologies", Journal of Digital Economy. <https://doi.org/10.1016/j.jdec.2025.02.001>.

12. Maring, Th.O., Langkhun, N.P., Kaushik, S. and Kumar, P. (2023), "The Role of Digital Technology in Agriculture", Recent trend in Agriculture, vol. 8, pp. 371—417.

Стаття надійшла до редакції 21.05.2025 р.

УДК 338.18.78

*V. Stadnik,**PhD, Associate Professor of the Department of Management and Marketing,
Odessa National Maritime University**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2930-6532>**L. Zadorozhnyi,**Postgraduate of the Department of Management and Marketing,
Odessa National Maritime University**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2152-925X>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.171

ENSURING THE EFFICIENCY OF TRANSPORT AND FORWARDING SERVICES BASED ON THE OPERATION OF LOGISTICS CENTERS

В. Г. Стаднік,

к. е. н., доцент, доцент кафедри "Менеджмент і маркетинг", Одеський національний морський університет

Л. Ю. Задорожний,

аспірант кафедри "Менеджмент і маркетинг", Одеський національний морський університет

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНИХ ПОСЛУГ НА ОСНОВІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ЦЕНТРІВ

In the context of the gradual complexity of the logistics services market, increasing the efficiency of transportation and forwarding services becomes particularly important. These services do not exist merely as a functional part of logistics, but directly benefit from the development of logistics centers. In this context, effective cargo transportation organization is crucial (as it determines the level of customer service, cost optimization, and the competitiveness of participants in the logistics market) as well as the development of logistics centers (which act as key elements of logistics chains, ensuring comprehensive management of goods, information, and resource flows). Therefore, this article aims to justify the approaches to improving the efficiency of transportation and forwarding services through the direction of the systemic development of logistics centers. The study confirms that improving the efficiency of transportation and forwarding services is possible through the implementation of a systems approach to the development of logistics centers as strategic elements of logistics infrastructure. This approach involves coordinated interaction among all participants in the logistics process, the integration of functional components of logistics centers, and a focus on optimizing material, informational, and financial flows. The main directions of the systemic development of logistics centers are: implementing modern information systems for monitoring, planning, and coordinating transportation and forwarding operations; infrastructure modernization; optimization of routes and transportation schemes; development of partnership logistics interaction; regional specialization of logistics centers. Implementing these directions contributes to the overall effectiveness of transportation and forwarding services, ensuring their quality, timeliness, cost-efficiency, and flexibility. In conclusion, the systems approach to the development of logistics centers forms the foundation for building a competitive, adaptive, and efficient logistics system that meets the requirements of the modern transportation and forwarding services market. The prospects for further research lie in the improvement of information system integration technologies and the optimization of logistics chains in the context of developing new partnership interaction models and adapting to changes in market conditions.

В умовах поступового ускладнення ринку логістичних послуг особливого значення набуває підвищення ефективності транспортно-експедиційного обслуговування, яке є не просто функціональною частиною логістики, а безпосередньо вирає від розвитку логістичних центрів. У цьому контексті важливою є ефективна організація вантажних перевезень, що визначає рівень обслуговування клієнтів, оптимізацію витрат та конкурентоспроможність учасників логістичного ринку, а також розвиток логістичних центрів — елементів логістичних ланцюгів, які забезпечують комплексне управління потоками товарів, інформації та ресурсів. Відтак, метою даної статті є обґрунтування підходів до підвищення ефективності транспортно-експедиційних послуг шляхом системного розвитку логістичних центрів. У межах дослідження встановлено, що підвищення ефективності транспортно-експедиційних послуг можливе завдяки впровадженню системного підходу до розвитку логістичних центрів як стратегічних елементів логістичної інфраструктури. Такий підхід передбачає узгоджену взаємодію всіх учасників логістичного процесу, інтеграцію функціональних компонентів логістичних центрів, а також орієнтацію на оптимізацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Основними напрямками системного розвитку логістичних центрів є: впровадження сучасних інформаційних систем для моніторингу, планування та координації транспортно-експедиційних операцій; модернізація інфраструктури; оптимізація маршрутів і транспортних схем; розвиток партнерської логістичної взаємодії; а також регіональна спеціалізація логістичних центрів. Реалізація зазначених напрямів сприяє підвищенню загальної ефективності транспортно-експедиційних послуг, забезпечуючи їхню якість, своєчасність, економічність, гнучкість. У підсумку, системний підхід до розвитку логістичних центрів створює основу для формування конкурентоспроможної, адаптивної та ефективно логістичної системи, що відповідає вимогам сучасного ринку транспортно-експедиційних послуг. Перспективи подальших досліджень пов'язані з удосконаленням технологій інтеграції інформаційних систем та оптимізацією логістичних ланцюгів у контексті розвитку нових партнерських моделей взаємодії та адаптації до змін ринкового середовища.

Key words: market conditions change; customer service; cost optimization; competitiveness; logistics center development; functional part of logistics.

Ключові слова: зміна ринкових умов; обслуговування клієнтів; оптимізація витрат; конкурентоспроможність; розвиток логістичних центрів; функціональна частина логістики.

PROBLEM STATEMENT

In the context of the gradual complication of the logistics services market, increasing the efficiency of freight forwarding services is gaining particular importance. These services do not merely function as a part of logistics but directly benefit from the development of logistics centers. In this context, the effective organization of cargo transportation becomes crucial, as it determines the level of customer service, cost optimization, and the competitiveness of logistics market participants. Equally important is the development of logistics centers, which serve as elements of logistics chains that ensure comprehensive management of the flow of goods, information, and resources. Thus, the integration of freight forwarding services into the structure of logistics centers enables a high level of coordination among all participants in the supply chain. This, in turn, contributes to reduced delivery times, improved transport reliability, decreased losses and downtime, and ensures flexibility in responding to changes in market conditions or customer needs.

Moreover, modern logistics centers increasingly function as points for the physical handling of cargo and

as information and analytical hubs that enable real-time data exchange, freight flow monitoring, inventory management, and demand forecasting. Digital technologies and automated management systems used within logistics centers significantly enhance the efficiency of freight forwarding operations.

With this in mind, improving the efficiency of freight forwarding services should not be viewed in isolation but rather in conjunction with the development of logistics infrastructure, the implementation of innovative solutions, and the enhancement of management approaches. It's this integrated model that enables logistics companies to respond effectively to the challenges of the modern market and build competitive advantages in the context of the global economy.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The specific aspects of improving the efficiency of freight forwarding services have been examined in the scholarly works of Strunin V.V., Hyra M.M., Beketov Yu.O., Kovalik A.O., Reznik N.P., Kharchevnikova L.S., and Puhachova V.R. In their research, they focus on key elements

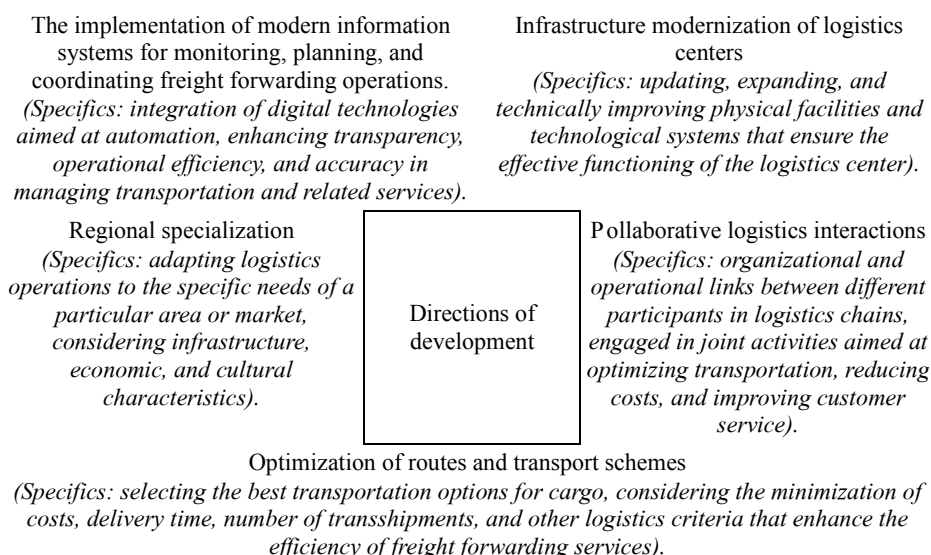


Fig. 1. Key directions for the systematic development of logistics centers

Source: compiled based on [1; 3—4; 6].

of enhancing logistics processes and increasing efficiency in freight forwarding services, particularly in the context of rising demands for transport quality, cost optimization, and the adoption of modern technologies.

Strunin V.V. and Hyra M.M. [4] emphasize the importance of integrating warehousing and transportation functions to achieve maximum efficiency. They note that improving logistics processes requires a comprehensive approach, which includes the automation of operations, enhancement of inventory management, and reduction of cargo handling time.

Beketov Yu.O. and Kovalik A.O. [2] examine the role of effective transport quality management as a crucial element in enhancing the efficiency of freight forwarding services. They highlight the importance of using innovative quality assessment methods, such as real-time monitoring technologies, to optimize transport processes and reduce costs.

Reznik N.P., Kharchevnikova L.S., and Puhachova V.R. [2] examine the main challenges faced by the logistics sector in Ukraine, particularly in the context of the development of freight forwarding services. They emphasize the importance of implementing digital technologies for cargo flow management, process monitoring, and ensuring effective information exchange among participants in the logistics chains.

These studies demonstrate that improving the efficiency of freight forwarding services requires a comprehensive approach that includes technological innovations and the enhancement of organizational and management processes. All these aspects collectively contribute to cost reduction, improved service quality, and the optimization of logistics processes—key factors in strengthening competitiveness in the logistics services market.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The aim of this article is to justify approaches for improving the efficiency of freight forwarding services through the systematic development of logistics centers.

THE PAPER MAIN BODY

Since the emergence of the first logistics centers in the mid-20th century, their primary goal has consistently been to ensure the efficient functioning of logistics processes, particularly providing high-quality freight forwarding services. In this context, efficiency implies an optimal balance between quality, speed, cost, and reliability of delivery, meeting both customer needs and the demands of a dynamic market.

We agree with the statements of Reznik N.P., Kharchevnikova L.S., and Puhachova V.R. [2], who argue that logistics centers serve as a tool for integrating transportation, warehousing, and information components, allowing for a high level of service while reducing the overall costs of the logistics system.

Improving the efficiency of freight forwarding services is achievable through the implementation of a systematic approach to the development of logistics centers as strategic elements of logistics infrastructure. This approach involves coordinated interaction among all participants in the logistics process, the integration of the functional components of logistics centers, and a focus on optimizing material, informational, and financial flows.

Noted that the main directions of the systematic development of logistics centers are (Fig. 1): the implementation of modern information systems for monitoring, planning, and coordinating freight forwarding operations; infrastructure modernization; route and transport scheme optimization; collaborative logistics interactions; and regional specialization.

These outlined directions ensure the systematic development of logistics centers, as they cover the most significant aspects that influence the specifics of their operations in the market environment.

We emphasize that the term "systematic development" refers to a comprehensive approach to the operational format of the logistics center and to the format of all its operations [6].

The implementation of modern information systems for monitoring, planning, and coordinating freight forward-

Table 1. Features of logistics center development through the implementation of modern information systems

Directions for implementing information systems	Specifics of changes from the implementation of information systems	The content of logistics center development
Inventory management (through WMS)	Automated tracking of goods in the warehouse, which reduces the likelihood of errors and allows for more accurate planning of cargo volumes.	The time required for cargo processing in warehouses, transportation terminals, or during customs clearance is significantly reduced. The human factor is eliminated, and the likelihood of errors, such as incorrect labeling, wrong routes, or inaccurate cargo data, is minimized. All stages of logistics operations — from the concentration of goods to their storage and transportation — become transparent to all participants in the process.
Transportation management (through TMS)	Route optimization, transportation planning, and real-time monitoring of vehicles to ensure fast and accurate delivery.	
Resource planning (through ERP)	Integration of all aspects of the company's operations, enabling proper management of finances, materials, personnel, and other key components.	

Source: compiled based on [1—2; 4; 6].

ding operations in logistics centers promotes the automation of operations (through the introduction of TMS, WMS, ERP systems [1; 4]), which helps reduce cargo processing time, minimize the risk of errors, and enhance process transparency in the concentration, handling,

storage, redistribution, and transportation of goods. The specifics of implementing modern information systems in the activities of logistics centers are presented in Table 1.

In this regard, the development of logistics centers is ensured by the fact that information systems enable the

Table 2. Features of logistics center development from their infrastructure development

Directions for infrastructure modernization	Specifics of Phanges from Infrastructure Modernization	The content of logistics center development.
Increasing storage space allows for more efficient handling of larger volumes of goods.	This includes both the expansion of storage areas and the implementation of automated warehouse management systems (WMS), which improve the accuracy and speed of operations.	Installation of modern shelving systems, temperature control systems (for storing sensitive goods), as well as automation of loading and unloading processes, which contributes to increased operational efficiency.
Improving the throughput capacity of terminals and platforms.	Expansion of cargo platforms, increasing the number of transshipment points, and the installation of specialized terminals for different types of cargo (containerized, palletized, etc.).	The use of innovative technologies for automating loading and unloading processes, which helps reduce transshipment time and increase throughput capacity.
Installation of supply chain management (SPM) systems.	Installation of supply chain management (SPM) systems integrated with ERP systems, which help reduce order processing time and improve the accuracy of demand forecasting.	The use of RFID technology for real-time monitoring of goods, which improves control over cargo movement and ensures accurate tracking at every stage of logistics operations.
Upgrading infrastructure to enhance connections between different modes of transportation.	Upgrading infrastructure to improve connections between different modes of transportation (road, rail, water), which helps reduce travel time and increase efficiency.	Upgrading infrastructure to improve connections between different modes of transportation (road, rail, water), which helps reduce travel time and increase efficiency.

Source: compiled based on [1; 4—6].

effective coordination of all stages of the logistics process [6].

The infrastructure modernization of logistics centers occurs through the expansion of their warehousing capacities, the throughput capabilities of their terminals and platforms, which improves the continuity and rhythm of logistics operations. The specifics of the development of logistics centers in relation to their infrastructure development are presented in Table 2.

Thus, the infrastructure modernization of logistics centers is focused on improving operational efficiency, reducing costs, increasing throughput capacity, and minimizing environmental impact [1; 4].

Optimization of route planning processes and transportation schemes of logistics centers through the optimization of mathematical modeling and logistics planning methods. This optimization is necessary to determine the most economical and reliable delivery routes, as illustrated by the data in Table 3.

In this area, logistics centers are capable of reducing costs and improving the quality of transportation and freight forwarding services, particularly by ensuring a seamless delivery process for goods [5—6]. One notable example of how logistics centers can lower costs and enhance service quality is the integration of automated warehousing systems in large retailers such as Amazon.

Amazon operates its own logistics centers using advanced technologies that enable efficient order processing, reduce delivery times, and lower transportation costs. These centers automatically sort products using robotic systems, which helps minimize human error and shortens the time required to process orders. This also significantly increases warehouse efficiency by reducing labor and inventory management costs. Moreover, the presence of such centers enables faster delivery, which is a crucial factor for market competitiveness.

Partnership interaction involves the establishment of a network of partnerships by logistics centers with transport operators, freight forwarders, and shippers.

Table 3. Features of logistics center development from optimization of route planning and transportation schemes processes

Directions of optimization	Specifics of changes from route planning and transportation scheme processes	The content of logistics center development.
Optimization of delivery routes	Reduction of overall transportation costs (fuel, time, resources)	The implementation of mathematical models for calculating the most efficient routes, which reduces costs and improves customer service quality.
Pargo and transport distribution	Improvement in the efficiency of vehicle and warehouse utilization.	Optimization of the use of transportation vehicles and warehouses, which helps reduce congestion and improve the productivity of logistics operations.
Dynamic optimization	Flexibility in responding to changes in traffic, weather conditions, and unforeseen situations.	The use of real-time data to adapt delivery routes, reducing delays and improving delivery reliability.
Traffic analysis and forecasting	Improvement of the accuracy of delivery time forecasts and route load capacity.	The use of traffic forecasting systems allows for more efficient route planning and reduces the risk of delays.
Use of environmentally friendly routes	Reduction of PO ₂ emissions and energy consumption in transportation*	The use of optimal routes to reduce the environmental footprint of logistics operations in accordance with environmental standards.
Ensuring delivery reliability	Increase in the throughput capacity of transport flows	The implementation of innovative technologies for automating cargo platforms, which reduces cargo processing time and improves throughput.

Note

*These are processes and measures aimed at reducing carbon dioxide (CO₂) emissions and lowering energy consumption during the transportation of goods.

Source: compiled based on [1; 5—6].

Such cooperation is implemented through a set of organizational, contractual, and technological mechanisms that ensure coordinated and efficient operation of all participants in the logistics chain, contributing to the reduction of transaction costs and the formation of effective supply chains. Accordingly, the features of logistics center development influenced by partnership interaction are presented in Table 4.

Thus, in this regard, logistics centers are capable of ensuring their integration into global supply chains, as well as their development through the alignment of standards and service procedures [4].

Table 4. Features of logistics center development resulting from partnership cooperation

Areas of partnership interaction	Specific changes resulting from partnership interaction	The concept of logistics center development
Integration with transport operators	Coordinated transportation planning, reduced downtime, improved coordination.	Establishment of a unified transport management platform, increased speed and consistency in cargo flow processing. Formation of long-term contracts, stabilization of logistics flows, optimization of warehousing and resource provisioning. Joint use of infrastructure.
Cooperation with freight forwarders	Ensuring a continuous delivery chain, joint management of routes and shipments	
Partnership with shippers	Better demand forecasting, alignment of delivery schedules	

Source: compiled based on [1; 3—4].

Regional specialization involves the development of logistics centers according to the specific needs of a particular region or industry, allowing for flexible responses to demand and the formation of competitive advantages in the field of transportation and forwarding services.

The application of a systems approach to the development of logistics centers in the specified areas positively impacts the efficiency of transportation and forwarding services. This approach ensures the integration of all elements of logistics infrastructure into a single functional system, where all components interact coherently and purposefully.

The improvement of service quality is achieved through the implementation of modern digital technologies, which ensure precise route planning, real-time delivery tracking, efficient inventory management, and optimization of logistics operations. This contributes to minimizing errors, increasing order processing speed, and ensuring timely delivery of goods.

Cost reduction is achieved through the optimization of transportation flows, selection of cost-effective routes, efficient use of resources, as well as reducing vehicle downtime and excess storage costs. The systems approach also allows for rational planning of logistics center capacity.

Furthermore, the systematic development of logistics centers ensures their high adaptability to changes in the market environment, while their flexible structure and the presence of modern information systems enable rapid response to external challenges, restructuring logistics schemes, and maintaining efficiency in unstable conditions.

CONCLUSIONS

The study confirms that improving the efficiency of transportation and forwarding services is possible through the implementation of a systems approach to the development of logistics centers as strategic elements of logistics infrastructure. This approach involves coordinated interaction among all participants in the logistics process, the integration of functional components of logistics centers, and a focus on optimizing material, informational, and financial flows.

The main directions of the systemic development of logistics centers are: implementation of modern information systems for monitoring, planning, and coordinating transportation and forwarding operations; infrastructure modernization; optimization of routes and transportation schemes; development of partnership logistics interaction; regional specialization of logistics centers.

The implementation of these directions contributes to the overall effectiveness of transportation and forwarding services, ensuring their quality, timeliness, cost-efficiency, and flexibility.

In conclusion, the systems approach to the development of logistics centers forms the foundation for building a competitive, adaptive, and efficient logistics system that meets the requirements of the modern transportation and forwarding services market.

The prospects for further research may focus on improving the integration technologies of information systems and optimizing logistics chains in the context of developing new partnership interaction models and adapting to changes in market conditions.

Література:

1. Бекетов Ю. О., Ковалік А. О. Вдосконалення методів управління якістю перевезень вантажів автотранспортом. *Комунальне господарство міст*. 2021. Том 3. № 163. С. 173—178.
2. Резнік Н.П., Харчевнікова Л.С., Пугачова В.Р. Проблеми та перспективи розвитку логістичного сектору в Україні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Том 6 (4). С. 30—35.
3. Стадник В. Г. Тенденції розвитку між-народного транспортно-експедиційного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6. Т. 2. С. 297—300.
4. Струнін В.В., Гиря М. М. Підвищення ефективності транспортно-складської діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 2, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4790>
5. Lobo M., Pinho T. Lean tools applied in transport and logistics services. *Frecuencia continua*. 2019. Vol. 5 (1). URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/167/1671501014/html/>.
6. Premkumar P., Gopinath S., Mateen A. Trends in third party logistics — the past, the present & the future. *International Journal of Logistics Research and Applications*. 2021, № 24 (6). Pp. 551—580.

References:

1. Beketov, Yu.O. and Kovalik, A.O. (2021), "Improving methods of managing the quality of cargo transportation by road", *Komunal'ne hospodarstvo mist*, vol. 163 (3). pp. 173—178.
 2. Reznik, N.P., Kharchevnikova, L.S. and Pugacheva, V.R. (2021), "Problems and prospects of the development of the logistics sector in Ukraine", *Ukrayins'kyi zhurnal prykladnoyi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 4 (6). pp. 30—35.
 3. Stadnik, V.G. (2011), "Trends in the development of international freight forwarding business", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 6 (2), pp. 297—300.
 4. Strunin, V.V. and Giry, M.M. (2016), "Improving the efficiency of transport and warehouse activities of enterprises", *Effektivnaya ekonomika*, vol. 2, Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4790> (accessed: 15.02.2022).
 5. Lobo, M. and Pinho, T. (2019), "Lean tools applied in transport and logistics services", *Frecuencia continua*, vol. 5 (1). Available at: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/167/1671501014/html/> (accessed: 15.02.2022).
 6. Premkumar, P., Gopinath, S. and Mateen, A. (2021), Trends in third party logistics — the past, the present & the future. *International Journal of Logistics Research and Applications*, vol. 24 (6), pp. 551—580.
- Стаття надійшла до редакції 13.05.2025 р.*

V. Holovachko,
*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Accounting, Taxation and Marketing,
Mukachevo State University, Mukachevo, Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5993-0873>*

Y. Kozar,
*Second (master's) level of higher education, specialty D1 "Accounting and taxation",
Mukachevo State University
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-2770-2399>*

M. Berets,
*second (master's) level of higher education,
Specialty D1 "Accounting and taxation", Mukachevo State University
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-8769-9277>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.177

CURRENT REALITIES OF ACCOUNTING AND AUDIT DIGITALIZATION: METHODOLOGY AND SOFTWARE

В. М. Головачко,
к. е. н., доцент кафедри обліку і оподаткування та маркетингу,
Мукачівський державний університет
Я. В. Козар,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність D1 "Облік і оподаткування", Мукачівський державний університет
М. М. Берец,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність D1 "Облік і оподаткування", Мукачівський державний університет

СУЧАСНІ РЕАЛІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА АУДИТУ:
МЕТОДИКА ТА ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Digitalization has penetrated all spheres of economic activity and transformed traditional approaches to conducting entrepreneurial, commercial, or any other type of activity. It has been noted that the most significant changes have occurred in accounting and auditing, ensuring transparency and efficiency in the financial and economic activities of business entities. It has been proven that the digitalization process of accounting and auditing covers the entire cycle — from the initial recording of business transactions to the independent evaluation of financial statements — guided by key steps that form a comprehensive methodology for this process. In particular, the key steps include: the first step — analyzing the current state of accounting and auditing, which allows for a clear identification of the strengths and weaknesses of existing processes and the formulation of digitalization goals; the second — selecting appropriate software and technologies that provide optimal solutions for automating and enhancing the accuracy of accounting processes; the third — developing a detailed implementation plan and preparing the necessary infrastructure to support digital technologies. In addition, the implementation and configuration of software, staff training, as well as thorough testing and pilot operation of the system play a significant role in the digitalization

process, as they ensure the effectiveness and stability of these systems under real-world conditions. The final stage is the full-scale implementation and continuous system performance monitoring, which ensures the uninterrupted operation of accounting and auditing processes based on digital technologies. Thus, the correct sequence of steps, clear planning, and effective implementation of the digitalization methodology form the foundation for improving the efficiency, transparency, and accuracy of accounting and auditing processes in the modern digital economy. The prospects for further research lie in an in-depth study of the effectiveness of implemented digital solutions, the assessment of their impact on the quality of accounting and audit information, as well as the development of innovative models for integrating accounting systems with artificial intelligence and data analytics technologies.

Цифровізація проникла в усі сфери економічної діяльності та трансформувала традиційні підходи до ведення підприємницької, комерційної та інших видів діяльності. Констатовано, що найбільших змін зазнали бухгалтерський облік і аудит, зокрема в контексті забезпечення прозорості та ефективності фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання. Доведено, що процес цифровізації бухгалтерського обліку та аудиту охоплює весь цикл — від первинної фіксації господарських операцій до незалежної оцінки фінансової звітності, і скеровується ключовими етапами, які становлять комплексну методику цього процесу. Зокрема, важливими кроками є: перший — аналіз поточного стану обліку та аудиту, що дозволяє чітко визначити сильні та слабкі сторони чинних процесів і сформулювати цілі цифровізації; другий — вибір відповідного програмного забезпечення та технологій, що забезпечують оптимальні рішення для автоматизації та підвищення точності облікових процесів; третій — розробка детального плану впровадження та підготовка необхідної інфраструктури для підтримки цифрових технологій. Окрім того, значну роль у процесі цифровізації відіграють етапи впровадження та налаштування програмного забезпечення, навчання персоналу, а також ретельне тестування та дослідна експлуатація систем, що дозволяють гарантувати їхню ефективність і стабільність у реальних умовах. Завершальним етапом є повномасштабне впровадження та постійний моніторинг роботи систем, що забезпечують безперебійний процес обліку та аудиту на основі цифрових технологій. Таким чином, правильна послідовність кроків, чітке планування та ефективна реалізація методики цифровізації є основою для підвищення ефективності, прозорості та точності процесів бухгалтерського обліку та аудиту в умовах сучасної цифрової економіки. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому вивченні ефективності впроваджених цифрових рішень, оцінці їхнього впливу на якість облікової та аудиторської інформації, а також у розробці інноваційних моделей інтеграції облікових систем із технологіями штучного інтелекту та аналітики даних.

Key words: automation solutions; improving the accuracy of accounting processes; recording of business transactions; independent evaluation; financial reporting; accounting; audit.

Ключові слова: рішення для автоматизації; підвищення точності облікових процесів; фіксація господарських операцій; незалежна оцінка; фінансова звітність; бухгалтерський облік; аудит.

PROBLEM STATEMENT

Digitization has permeated all areas of economic activity and has transformed traditional approaches to conducting entrepreneurial, commercial, or any other type of activity. It has been noted that the most significant changes have occurred in accounting and auditing, particularly in ensuring transparency and efficiency in the financial and economic activities of business entities. First and foremost, modern enterprises generate enormous volumes of financial and non-financial information. Manually processing and analyzing this data is highly labor-intensive, inefficient, and susceptible to errors. In contrast,

digital tools make it possible to automate the collection, systematization, and processing of this data, significantly increasing the speed and accuracy of accounting processes. Moreover, regulatory authorities, investors, and other stakeholders are imposing increasingly strict requirements for transparency in financial reporting and corporate accountability. Digital technologies can significantly enhance the level of transparency and ensure the immutability of accounting data. Finally, accounting and auditing involve a substantial number of routine and repetitive tasks, such as entering primary documents, reconciling data, and generating standard reports.

Automating these processes through specialized software allows accountants and auditors to focus on more analytical and strategic tasks. Digital tools are increasingly empowering auditors and accountants to conduct deeper and more comprehensive analyses of financial information, as well as to collect and process real-time data more effectively. In this context, the active implementation of information technologies, the development of specialized software, and new methodological approaches necessitate a deep reflection on the current realities of the digital transformation of accounting and auditing.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The issues of digitizing accounting and auditing have been explored in the scientific works of authors such as Korol S.Y., Klochko A.O. [2], Eershova N. [1], Spilnyk P., Zabygaylo V., and Zabygaylo A. [5]. In their works, they emphasize the key challenges of digital transformation: the mismatch between the legislative framework and the pace of digitization, the low level of technical preparedness of personnel, limited financial resources for implementing modern software, and the risks associated with information security and data protection. Some authors (in particular, Putsenteylo P.R., Dovbush A.V. [3]) also highlight the difficulties of integrating the latest digital solutions with existing accounting systems and the challenges of adapting employees to the new conditions of accounting practices.

Despite the existence of some theoretical and applied studies, the current state of digital transformation in the field of accounting and auditing remains insufficiently explored. The scientific literature lacks a comprehensive view of the digitization methodology, considering phased implementation and potential integration with other digital platforms. This creates a need for further research aimed at a comprehensive understanding of digital transformation in the accounting and auditing field.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

Thus, the article aims to investigate the current state of digital transformation in the accounting and auditing field. To achieve this goal the following research tasks were addressed:

1. Analysis of methodological approaches to the implementation of digital technologies;
2. Identification of an approach to evaluating the effectiveness and functional capabilities of modern software that ensures automation, transparency, and the improvement of the quality of accounting and auditing processes.

THE PAPER MAIN BODY

The methodology of digitizing accounting and auditing is a comprehensive process that includes several stages and involves the use of various tools and approaches. In general, it can be presented as a sequence of steps aimed at integrating digital technologies into a set of

Table 1. Systemic characterization of the features of analyzing the current state of accounting and auditing and outlining the goals of digitization

Step components	Features of step implementation
Audit of existing processes	In-depth analysis of current accounting and auditing processes, including examination of existing procedures (document flow, asset accounting, payroll, internal control, etc.), identification of strengths and weaknesses, bottlenecks, and inefficient operations (e.g., manual tasks, duplication of functions, errors, delays in execution).
Identification of needs and requirements	Identification of the enterprise's needs in the field of accounting and auditing, as well as the requirements of stakeholders (management, owners, regulatory bodies, etc.).
Formulation of digitization goals	Definition of specific, measurable, achievable, and relevant goals for the implementation of digital technologies (e.g., reducing the time required to process primary documents by 30%, increasing the accuracy of accounting data to 99%, etc.).

Source: compiled based on [1—2; 6].

interconnected actions, procedures, and methods used for both accounting and auditing the financial and economic activities of business entities. This refers to the integration of specialized software into:

1. A systematized process related to the collection, registration, processing, summarization, and storage of information about business transactions and enterprise assets. In other words, the outlined software is integrated into the primary accounting, current accounting, and the summarization of accounting data. An example of a digitized accounting system is "BAS Accounting," which ensures full automation of the enterprise's accounting and tax records by national standards.

2. The systematic activity related to obtaining and evaluating objective evidence regarding the reliability of financial statements and their compliance with established criteria (typically International Financial Reporting Standards or national regulations (standards) of accounting). In other words, the outlined software is integrated into audit planning, the collection of audit evidence, the evaluation of the collected evidence, and the formation of the audit opinion. An example of a digitized audit system is CaseWare IDEA, which is used by auditors for data analytics, automated account verification, and detecting anomalies in accounting systems.

Thus, digitizing accounting and auditing covers the entire cycle, from the initial recording of business transactions to the independent assessment of financial statements. Based on the analysis of the existing literature [2; 5—6], we have identified the following components of this methodology:

Step 1. Analysis of the current state of accounting and auditing and outlining the goals of digitization.

Step 2. Selection of appropriate software and digitalization technologies for accounting and auditing.

Step 3. Development of an implementation plan and preparation of the infrastructure for digitizing accounting and auditing.

Step 4. Implementation and configuration of software for digitizing accounting and auditing.

Step 5. Training and preparation of personnel responsible for the digitalization of accounting and auditing.

Step 6. Testing and pilot operation of digitized accounting and auditing systems.

Table 2. Systemic characterization of the selection of software and technologies for the digitalization of accounting and auditing

Step components	Features of step implementation	General specification
Market analysis of software products	Research of existing market systems for accounting automation, audit automation software, and electronic document management systems.	The correct selection of software allows for choosing the solution that best takes into account the specific characteristics of the enterprise's activities (including its size, budget, functional needs, integration capabilities with other systems, ease of use, and availability of technical support).
Evaluation and comparison of software products	Comparison of functional capabilities, cost, user-friendliness, integration possibilities with other systems, security level, and support of various software products.	
Selection of the optimal solution	Decision-making regarding the selection of specific software and technologies that best align with the enterprise's goals and needs.	

Source: compiled based on [2; 3–4; 6].

Table 3. Systemic characterization of the development of the implementation plan and preparation of the infrastructure for the digitalization of accounting and auditing

Step components	Features of step implementation
Preparation of Technical Infrastructure	Definition of stages, deadlines, responsible persons, and necessary resources for the implementation of selected digital solutions.
Development of a Detailed Implementation Plan	Ensuring the availability and proper functioning of required equipment (computers, servers, network equipment), software (operating systems, database management systems), as well as setting up secure and stable access to the Internet.
Development of Policies and Procedures	Updating or developing new internal policies and procedures that regulate the use of digital technologies in accounting and auditing, including rules for security, data access, and backup procedures.

Source: compiled based on [1–2; 6].

Step 7. Full-scale implementation and monitoring of the operation of digitized accounting and auditing systems.

Table 4. Systemic characterization of the implementation and configuration of software for the digitalization of accounting and auditing

Step components	Features of step implementation	General specification
Installation and configuration of software	The installation of selected software products and their configuration according to the enterprise's operational specifics and accounting policy requirements.	Proper installation ensures that the software is correctly installed on the technical infrastructure and can function as intended. Proper configuration allows for adapting the system to the specific needs of the enterprise, its accounting policies, and business processes.*
Data migration	The transfer of accounting data to the new digital system. This requires special attention to ensure the accuracy and completeness of the digitized and migrated data.	Proper migration ensures that the new system operates with up-to-date and accurate data from the moment it is launched.
Integration with other systems	Configuring the interaction of the new accounting or auditing system with other information systems within the organization ensures effective collaboration between different functional blocks.	Setting up interactions helps avoid data duplication, automates information exchange between systems (e.g., transferring sales data from the PRM to the accounting system), and enhances data consistency and integrity across the entire organization.

Note

This includes defining accounting parameters, setting up user access rights, and creating necessary reference books and classifiers.

Source: compiled based on [2; 5–6].

So, the analysis of the current state of accounting and auditing and outlining the goals of digitization is a comprehensive assessment of the existing accounting and auditing system of an enterprise or organization, aimed at identifying its strengths and weaknesses, the level of process automation, technological capabilities, and compliance with modern standards [2]. This step encompasses key components such as auditing existing processes, identifying needs and requirements, as well as formulating the goals of digitization (see Table 1). It should be noted that as a result of the analysis, strategic and operational goals of digitization are formulated, aimed at enhancing the efficiency, transparency, accuracy, and timeliness of accounting and auditing information through the implementation of digital technologies.

The selection of appropriate software and digitalization technologies for accounting and auditing involves the evaluation, comparison, and selection of modern software solutions and technological tools that best meet the enterprise's needs in the field of accounting and auditing.

Considering that the goal of this step is to ensure an effective transition to a digital environment that enhances the accuracy, speed, and transparency of accounting and auditing processes, it includes components such as the analysis of available software products, evaluation and comparison of these products, and the selection of the optimal solution (see Table 2).

This step allows for selecting the software that best takes into account the specific characteristics of the enterprise's activities. Currently, the choice of software solutions is limited to a set of accounting automation systems (ERP systems and accounting programs such as SAP Business One, Microsoft Dynamics 365, Oracle NetSuite, Odoo, M.E.Doc, Dilovod, iFin, Debit Plus, SMARTFIN.UA, BookKeeper, Liga: REPORT, MASTER: Accounting, Parus), cloud accounting services (QuickBooks Online, Zoho Books, FreshBooks), audit automation software (CaseWare Audit, CCH Audit Automation, Team-Mate Analytics, Ivakhnenkov & Katienov Audit), electronic document management systems (Vchasno, M.E.Doc.Document Management, FossDoc, e-Docs, Megapolis.DocNet, Scriptum, Deals, UnityBase, LoGo), and tools for data analysis and business analytics.

The development of an implementation plan and preparation of the infrastructure for the digitalization of accounting and auditing is strategic and operational planning, which involves determining the

sequence of actions, resources, timelines, and responsible parties for the implementation of digital solutions, as well as the creation or modernization of the technical and organizational infrastructure.

Considering that the goal of this step is to ensure continuous, coordinated, and efficient implementation of digital tools into the accounting and auditing system with minimal risks to the operational activities of the enterprise, it includes key components such as developing a detailed implementation plan, preparing the technical infrastructure, and creating policies and procedures (see Table 3). All of the outlined components are interconnected and equally important for creating a strong foundation for the further digitalization of accounting and auditing processes. Their thorough consideration at this stage significantly increases the likelihood of successful implementation of digital solutions.

The implementation and configuration of software for the digitalization of accounting and auditing is the realization of digital transformation, which includes the installation of the selected software, its technical setup, integration with other information systems of the enterprise, and the adaptation of functionality to the specific needs of the company's accounting and auditing activities. Thus, this step includes key components such as the installation and configuration of software, data migration, and integration with other networks (see Table 4).

This step is essential for creating a fully functional and integrated digital system that can efficiently perform accounting and auditing tasks while interacting with other key business processes within the organization.

Training and preparing the staff responsible for implementing the digitalization of accounting and auditing tasks includes key components such as conducting training courses, developing training materials and instructions, and providing ongoing support (see Table 5).

Successful training and preparation of staff are critical factors for the effective implementation and subsequent use of digital technologies in accounting and auditing. Well-trained and confident employees will be able to maximize the capabilities of new systems, leading to increased productivity, reduced risk of errors, and improved quality of accounting and auditing information.

Testing and pilot operation of digitalized accounting and auditing systems involve the implementation of digital technologies, during which the functionality, stability, accuracy, and compliance of the new system with the practical needs of the enterprise are checked. Therefore, this step includes key components such as conducting testing of the defined systems and making adjustments to the system's format (see Table 6).

The goal of the testing and pilot operation stage is to minimize risks during the full-scale implementation of the

Table 5. Systematic characteristics of training and preparing personnel responsible for implementing digitalization of accounting and auditing tasks

Step components	Features of step implementation
Conducting training courses	Organization of both theoretical* and practical** sessions for employees who will be using the new software and digital tools.
Developing training materials and instructions	Preparing detailed instructions (including step-by-step descriptions of how to perform key operations in the new system, accompanied by screenshots and examples) and instructional materials for users (which include a glossary of terms, answers to frequently asked questions (FAQ), short video tutorials, and reminders).
Providing ongoing support	Providing users with technical support (which can be provided by the company's internal IT specialists or external software vendors) and consultations during the use of new systems (including answering questions regarding system functionality, accounting features under the new conditions, and best practices for using the software).

Note:

*Theoretical classes may include familiarization with the basic functionalities of the system, its architecture, data handling principles, and security and information protection requirements.

**Practical sessions are equally important as they allow employees to directly practice working in the new system under the guidance of an instructor.

Source: compiled based on [3; 6].

Table 6. System characteristics of testing and pilot operation of digitalized accounting and auditing systems

Step components	Features of step implementation	General specification
Conducting testing	Thorough testing of all functional capabilities of the implemented software to identify potential errors and shortcomings (including functional testing, performance testing, security testing, integration testing, user testing, etc.).	This step is iterative. After making adjustments, retesting may be necessary to verify the effectiveness of the changes and eliminate any new potential errors.
Pilot operation	Launching the system in a limited mode* or in a specific department** of the enterprise to assess its effectiveness in real-world conditions.	
Making adjustments	Based on the results of testing and pilot operation, necessary changes and adjustments are made to the system (specifically, within this component, defects and inconsistencies identified in the software's operation are addressed, and modifications are made to the system configuration considering the real needs of users and the specifics of business processes identified during the pilot operation).***	

Note:

* The system may be launched in parallel with the old system, allowing for comparison of their performance and ensuring the accuracy of the new system's results before fully transitioning to it.

** The system may initially be implemented in one department or branch of the enterprise, providing real-world experience in its use, identifying potential issues not detected during testing, and collecting feedback from users in the actual working environment.

*** If necessary, minor adjustments to the system's functionality may be made based on user feedback and identified needs.

Source: compiled based on [2; 3—4; 6].

digital accounting and audit system, ensure its stable and effective operation, and prepare users to work in the new environment. Thorough execution of these steps is the key to the successful digitalization of accounting and auditing.

Full-scale implementation and monitoring of the operation of digitalized accounting and audit systems is the process of launching new digital systems into full-scale operation, with the complete transition of all accounting and auditing processes to an automated platform. This stage includes key components such as the full launch of the system, monitoring of its effectiveness, and evaluating the results.

In fact, this step is essential for the final transition to digital solutions in the field of accounting and auditing, ensuring their stable operation and further development.

It is important to note that the digitalization methodology may vary depending on the size of the enterprise, industry specifics, the complexity of accounting processes, and available resources. However, the stages outlined above provide a general framework for the successful implementation of digital technologies in the field of accounting and auditing.

CONCLUSIONS

Thus, the process of digitalizing accounting and auditing encompasses the entire cycle — from the initial recording of business transactions to the independent evaluation of financial reporting — guided by the key steps that make up the comprehensive methodology of this process.

In particular, important steps include: the first step — analyzing the current state of accounting and auditing, which allows for clearly identifying the strengths and weaknesses of existing processes and formulating the goals of digitalization; the second — selecting the appropriate software and technologies that provide optimal solutions for automation and improving the accuracy of accounting processes; the third — developing a detailed implementation plan and preparing the necessary infrastructure to support digital technologies.

In addition, significant roles in the digitalization process are played by the stages of software implementation and configuration, staff training, as well as thorough testing and pilot operation of the systems, which ensure their effectiveness and stability in real-world conditions. The final stage is full-scale implementation and continuous monitoring of the system's performance, ensuring an uninterrupted accounting and auditing process based on digital technologies.

Thus, the correct sequence of steps, clear planning, and effective implementation of the digitalization methodology form the foundation for enhancing the efficiency, transparency, and accuracy of accounting and auditing processes in the context of the modern digital economy.

Prospects for further research lie in an in-depth study of the effectiveness of implemented digital solutions, the assessment of their impact on the quality of accounting and auditing information, as well as the development of innovative models for integrating accounting systems with artificial intelligence and data analytics technologies.

Література:

1. Єршова Н. Розвиток бухгалтерського обліку в умовах переходу до цифрової економіки. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки). 2020. № 2. С. 75—80.
2. Король С.Я., Клочко А.О. Цифрові технології в обліку й аудиті. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 1. С. 170—176.

Table 7. System characteristics of full-scale implementation and monitoring of digitalized accounting and audit systems

Step components	Features of step implementation	General specification
Full-scale system launch	Transition to the use of the new digital system for accounting and/or auditing.	Processing data on its performance and achievement of set goals.
Efficiency monitoring	Continuous monitoring of the system's performance, collecting data on its productivity, and assessing the achievement of set goals.	Using analytics, real-time reporting, and automated KPI indicators.
Results evaluation	Analysis of the digitalization results, identification of achieved benefits, and identification of potential areas for further improvement.	Comparative analysis «before-after», user surveys, preparation of ROI reports.

Source: compiled based on [1—2; 6].

3. Пуцентейло П. Р., Довбуш А. В. Основні вектори розвитку бухгалтерського обліку в умовах цифрової економіки. Інноваційна економіка. 2021. № 3—4 (87). С. 140—151.

4. Рогова Н. Трансформація політики, інструментів і технологій обліку та оподаткування в умовах цифрової економіки. Фінансовий простір. 2020. № 2 (38). С. 103—116.

5. Спільник П., Забигаїло В., Забигаїло А. Цифрова трансформація у бухгалтерському обліку: тенденції та перспективи. Економічний аналіз, 2024, № 34 (2). С. 372—384.

6. Шендригоренко М., Лядська В. Проблеми та перспективи розвитку обліку в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/89/84> (дата звернення: 15.02.2022).

References:

1. Ershova, N. (2020), "The development of accounting in the minds of the transition to the digital economy", Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "Kharkivs'kyi politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky), vol. 2, pp. 75—80.
2. Korol, S.Ya. and Klochko, A.O. (2020), "Digital technologies in accounting and auditing", Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo, vol. 1. pp. 170—176.
3. Puzenteilo, P.R. and Dovbush, A.V. (2021), "Main vectors of accounting development in the digital economy", Innovatsiyna ekonomika, vol. 3—4 (87), pp. 140—151.
4. Rogova, N. (2020), "Transformation of accounting and taxation policies, tools and technologies in the digital economy", Finansovyy prostir, vol. 2 (38). pp. 103—116.
5. Spilnyk, P., Zabyhaylo, V. and Zabyhaylo, A. (2024), "Digital transformation in accounting: trends and prospects", Ekonomichnyy analiz, vol. 34 (2), pp. 372—384.
6. Shendrygorenko, M. and Lyadska, V. (2020), "Problems and prospects of accounting development in the digital economy", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 22, Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/89/84> (accessed: 15.02.2022).

Стаття надійшла до редакції 07.05.2025 р.

С. М. Савченко,
к. е. н., доцент кафедри міжнародної економіки,
Національний технічний університет України "КПІ ім. Ігоря Сікорського"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0340-1232>
М. С. Шелест,
студентка кафедри міжнародної економіки,
Національний технічний університет України "КПІ ім. Ігоря Сікорського"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9990-922X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.183

ШЛЯХИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ БАНКІВСЬКИХ ГРУП В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

S. Savchenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International Economics,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"
M. Shelest,
Student of the Department of International Economics,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

DEVELOPMENT PATHWAYS OF INTERNATIONAL BANKING GROUPS UNDER CRISIS CONDITIONS

Предметом даного дослідження є напрями розвитку міжнародних банківських груп в умовах кризових ситуацій. Зважаючи на поглиблення глобалізаційних процесів і зростання взаємозалежності національних економік, міжнародні банківські групи відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності. Водночас вони самі залишаються вразливими до зовнішніх потрясінь, як-то геополітичних, фінансових, економічних тощо, що створює загрози як для внутрішньої структури банків, так і для їх клієнтів різного масштабу по всьому світу. У роботі проаналізовано основні виклики, з якими стикаються міжнародні банківські групи під час криз, зокрема зміст ризиків, які зростають у такі періоди. Окрім цього, визначено стратегічні напрями розвитку міжнародних банківських груп у таких умовах. Особливу увагу приділено можливостям цифрової трансформації міжнародних банківських груп з використанням різних видів інновацій.

The subject of this scientific study is the identification and analysis of the main directions for the development of international banking groups in the context of crisis situations of various origins and scales. The paper begins with the conceptualization of key definitions such as "international banking group" and "economic crisis," highlighting their features, interconnections, and importance in the global financial environment. Given the intensification of globalization processes and the rapid increase in the interdependence of national economies, international banking groups are positioned as systemically important financial institutions that have a significant influence on both regional and global financial stability. Their complex structure, cross-border operations, and deep integration

into various national financial systems allow them to serve a wide range of clients — from retail customers and small businesses to multinational corporations and institutional investors. However, such institutions also face heightened sensitivity to external and internal shocks, including geopolitical instability, financial market volatility, regulatory shifts, and global macroeconomic imbalances. Crisis situations are an integral part of economic cycles, so the instability of international banking groups in such periods poses threats to both the internal structure of banks and their clients of various sizes around the world, from individuals to large corporate clients. This article provides a detailed analysis of the main risks and challenges encountered by international banking groups in crisis periods. The paper proposes strategic directions and practical recommendations for improving the resilience of such groups. Special focus is placed on innovation-driven transformation as a vital tool for ensuring the long-term sustainability of international banking operations. In particular, the author examines the potential of digital transformation through the implementation of advanced financial technologies (FinTech), including the use of blockchain systems for secure and transparent transactions, cloud computing tools for improving operational flexibility, the Internet of Things (IoT), big data analytics, and artificial intelligence (AI) for other ways of optimization. The study argues that the strategic implementation of these technologies can strengthen the adaptive capacity of international banking groups, enable safer responses to crisis dynamics. The research findings are relevant for scholars, policymakers, financial practitioners, and banking professionals involved in global finance and risk management.

Ключові слова: банки, міжнародні банківські групи, кризи, кризові явища, розвиток.
Key words: banks, international banking groups, crises, crisis situations, development.

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

З розвитком глобалізації та поглибленням економічної інтеграції між країнами, міжнародні банківські групи набули ще більш важливої ролі як учасники світового фінансового ринку. Їх присутність у багатьох юрисдикціях, значний обсяг активів та мільйони клієнтів по всьому світу зумовлюють їхню важливість для стабільності національних економік та глобальної економіки в цілому. Не зважаючи на масштаб їхньої діяльності та її різноманітність, такі фінансові структури залишаються вразливими до економічних і фінансових потрясінь, що виникають на ринках окремих країн чи охоплюють різні континенти. Така вразливість є ризикованою через те, що будь-які дестабілізаційні процеси в межах діяльності міжнародних банківських груп здатні впливати на добробут їхніх клієнтів. Таким чином, безпека міжнародних банківських груп є водночас запорукою безпеки приватних осіб та корпоративних суб'єктів, з якими вони співпрацюють. В умовах виникнення нових кризових явищ та ускладнення зовнішнього середовища постає потреба дослідити, яким чином ці міжнародні банківські групи реагують на виклики, що виникають, та які стратегічні напрями розвитку є доцільними для забезпечення їх довгострокової стійкості в таких умовах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням міжнародних банківських груп як таких, а також їхнього розвитку займалися Цівина М. [1], Ластра Р., Аяді Р. [2], Амбрачян М. [3], Петрова П. [4] та інші. Кризам та кризовим явищам у своїх роботах приділяли увагу Проноза П. [5], Орловська О. [6] Кравченко В. [7] та інші.

Беручи до уваги дослідження цих науковців, варто відзначити, що розвиток міжнародних банківських груп в умовах кризових ситуацій потребує подальшого вивчення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Цілі статті полягають у виявленні тенденцій та проблем у діяльності міжнародних банківських груп під час кризових ситуацій, а також у формулюванні напрямів їх подальшого розвитку з урахуванням сучасних викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Забезпечення транскордонного та транснаціонального руху капіталу на сьогодні важко уявити без втручання міжнародних банківських груп, що набули особливого значення у період глобалізації. Міжнародні банківські групи мають для економіки особливе значення, оскільки є провідними учасниками фінансової сис-

Таблиця 1. Найбільші банки світу за активами, 2024 рік

Рейтинг	Компанія	Головний офіс	Стандарт бухгалтерського обліку	Загальні активи, млрд дол
1	Industrial and Pommmercial Bank of Phina Ltd.	Китай	IFRS	6303,44
2	Agricultural Bank of Phina Ltd.	Китай	IFRS	5623,12
3	Phina Ponstruction Bank Porp.	Китай	IFRS	5400,28
4	Bank of Phina Ltd.	Китай	IFRS	4578,28
5	JPMorgan Phase & Po.	США	GAAP США	3875,39
6	Bank of America Porp.	США	GAAP США	3180,15
7	HSBP Holdings PLP	Великобританія	IFRS	2919,84
8	BNP Paribas SA	Франція	IFRS	2867,44
9	Mitsubishi UFJ Financial Group Inc.	Японія	Японський GAAP	2816,77
10	Prédit Agricole Group4	Франція	IFRS	2736,95

Джерело: сформовано на основі [8].

теми, постачальниками фінансових ресурсів, регуляторами ринку.

Існують різні підходи до визначення цих структур. Цівина М. С. зазначає, що міжнародна банківська група є організаційно-інтегрованою мережею сукупності банків та інших фінансових установ, де на гармонізованих принципах корпоративного управління та інформаційно-уніфікованих технологіях ведення бізнесу надаються диверсифіковані висококонкурентні послуги з кредитування, інвестування, страхування, консалтингу тощо на глобальних ринках [1, с. 6].

У своїй роботі "Поглиблений аналіз різних юридичних та операційних структур банківських груп в Єврозоні та їх вплив на платоспроможність банків" Роза М. Ластра, Рим Аяді та інші спираються на те, що групу та конгломерат можна вважати взаємозамінними поняттями, тож визначають банківську групу як "фінансовий конгломерат, що займається переважно банківською діяльністю". При чому зазначено, що, як правило, в даному утворенні материнська компанія є банківською установою під наглядом або фінансовою холдинговою компанією, чия домінуюча дочірня компанія є уповноваженою кредитною установою. Тож, підсумовуючи, автори визначають відповідну структуру банківською групою (або конгломератом), якщо її основним видом діяльності є банківська діяльність і не надаються інші послуги в інших фінансових секторах [2, с. 7].

Оскільки загалом банківська група це цілісна економічна одиниця, до складу якої входять банки та фінансові чи нефінансові установи, що водночас залишаються відокремленими юридичними особами, можна також визначити міжнародну банківську групу як структуру, що складається з об'єднаних банків та інших фінансових чи нефінансових установ, що діють під контролем іноземного керівного органу та надають банківські послуги на території декількох країн [3, с. 2].

Звернувшись до таблиці 1, можна побачити найбільші банки світу за активами станом на 2024 рік. Найбільшою МБГ є Industrial and Commercial Bank of China Ltd., загальні активи якого складають 6303,44 млрд дол. Головний офіс цього банку знаходиться у Китаї, та варто відзначити, що на другій, третій та четвертій позиції в цьому рейтингу також знаходяться банківські групи цієї країни. Присутність одразу декількох китайських банків у цьому списку є ще одним сигналом про зростаючий економічний вплив Китаю. Банки США JPMorgan Chase & Co. та Bank of America Corp. Займають наступні

позиції з загальними активами 3875,39 та 3180,15 млрд дол відповідно, що висвітлює конкуренцію між країнами походження лідируючих банків. Також у топ-10 увійшли банк Великобританії, 2 французькі банки та один японський. Наведена у таблиці 1 статистика підкреслює значущість міжнародних банківських груп для світової економіки.

Економічний розвиток важко уявити без криз, оскільки вони зачіпають різні рівні господарської діяльності, що робить їх значущими як для невеликого підприємства, так і для світової економіки загалом. З одного боку, кризи спричиняють є дестабілізуючим чинником і супроводжуються численними негативними наслідками, з іншого боку, кризи також можуть виступати стимулом для розвитку різноманітних структур, впровадження кращих механізмів управління, а часом і впровадження інноваційної діяльності.

У своїй роботі Д. Ван Флутен описує кризу як "нестабільний і критичний стан справ, який загрожує радикальними негативними змінами". Кожне з цих визначень можна віднести до ситуаційного підходу, однак є і інший — процесний. До такого можна класифікувати, наприклад, визначення Л. Мізеса, який наголошує, що криза — це "обмежений у часі нестабільний динамічний процес з постійною зміною значень його основних параметрів". Позицію В. Воронкової також можна віднести до цього підходу: криза — це "специфічна фаза розвитку, яка характеризується різкою зміною звичайного устрою життя системи, порушенням її рівноваги" [5, с. 27].

Тепер варто приділити увагу саме поняттю "економічна криза", тут підходи ще більш різноманітні. О. В. Орловська підсумовує, що економічна криза — "деструктурне явище, що супроводжується порушенням рівноваги між попитом та пропозицією на ринку товарів і послуг" [6, с. 198]. Однак дане визначення можна вважати досить вузьким, оскільки воно не охоплює усіх можливих варіантів причин економічної кризи, а фокусується на дисбалансі попиту і пропозиції.

Корнієнко Г. О. наводить досить коректне визначення: "економічна криза — це значне порушення рівноваги в господарській системі, що часто супроводжується втратами й розривом нормальних зв'язків у виробництві й ринкових відносинах, що, в остаточному підсумку, веде до дисбалансу функціонування економічної системи в цілому" [7, с. 60].

Стійкість міжнародних банківських груп в умовах кризи дозволяє підтримати економіку та клієнтів бан-

ку, тож на них покладена важлива роль у збереженні фінансової безпеки як на макро-, так і на мікрорівні. Щоб забезпечити стійкість МБГ в умовах криз та кризових ситуацій, необхідно визначити основні виклики для їхньої діяльності у таких умовах.

В першу чергу, розглянемо ризики ліквідності та платоспроможності. Можна вважати, що ліквідність банку полягає у його можливості виконувати зобов'язання без суттєвих додаткових витрат та затримок у часі. Таким чином, ризик ліквідності може виникати у випадку нестачі коштів за різними операціями. Ризик ліквідності банківської установи в умовах кризових ситуацій може бути спровокований низкою різноманітних чинників, зокрема кризові ситуації можуть посилювати ті з них, що присутні і при функціонуванні банківської установи у звичайних умовах. У кризових умовах традиційні банківські операції виступають джерелом посиленого тиску на ліквідність.

Поряд із виникненням ризику ліквідності, в умовах кризових ситуацій суттєво зростає ризик платоспроможності банківських груп. Шанс того, що банківська група не зможе покрити свої зобов'язання за рахунок власного капіталу, оскільки втрачає активи або накопичує збитки, можуть посилювати такі фактори: знецінення активів у країнах через макроекономічні потрясіння; втрата доходів на ключових ринках; зростання витрат на покриття резервів під знецінені кредити; негативна валютна переоцінка капіталу через девальвацію в окремих країнах тощо.

Кредитні ризики являють собою основні ризики, які виникають у процесі здійснення операційної діяльності. Поява кредитних ризиків банку зазвичай пов'язана з несвоєчасним виникненням проблемних кредитів чи неправильною оцінкою платоспроможності позичальника. Додатковим джерелом є неякісний кредитний контроль. Ефективне управління кредитним ризиком дозволяє не лише зменшити потенційні збитки від кредитних операцій, але й уникнути серйозних труднощів, пов'язаних із ліквідністю та платоспроможністю банку. Цей ризик посилюється у кризових ситуаціях у зв'язку зі зростанням частки неповернених кредитів, знеціненням активів і зниженням доходів, що підриває здатність банку зберігати достатній рівень капіталу. У міжнародній банківській практиці одним із ефективних інструментів управління кредитним ризиком є сек'юритизація активів.

Варто приділити увагу і валютним ризикам. У періоди криз валютний ризик банків зростає через підвищену волатильність валютних курсів, зниження довіри до національної валюти в окремих країнах базування та різке зростання спекулятивної активності на валютному ринку. Валютний ризик у банківській діяльності виникає через невідповідність між валютами активів і пасивів за строками погашення або обсягами. Це може призводити до фінансових втрат при коливаннях обмінних курсів. Зростання цього ризику зумовлене низкою факторів, серед яких: глобалізація фінансових ринків, активна діяльність транснаціональних банків і компаній, вільний рухом капіталу між країнами, а також значна частка спекулятивних операцій на валютних.

Таким чином, в умовах активної зовнішньоекономічної діяльності формування дієвої системи управління валютними ризиками в банках набуває особливої зна-

чущості. Таку систему слід розглядати як невід'ємну складову валютного менеджменту, що забезпечує фінансову стабільність установи в умовах коливання обмінних курсів.

Окрім зазначеного, у періоди фінансових чи геополітичних криз міжнародні банківські групи стикаються з ускладненням регуляторного середовища. В контексті МБГ проблема може полягати в тому, що різні країни, де представлена група, можуть вводити протилежні або суперечливі регуляторні заходи. Наприклад, обмеження на виведення капіталу, посилення вимог до ліквідності тощо. Якщо криза охоплює ринок однієї країни, то є можливість зберігати баланс за рахунок інших філій, водночас глобальні кризи можуть створювати особливий тиск, оскільки національні регулятори одночасно захищають внутрішні ринки.

Операційний ризик у банківській діяльності означає можливість виникнення фінансових втрат або недоотримання прибутку, що зумовлені недосконалістю або порушенням внутрішніх процедур, помилками персоналу, діями третіх осіб. Іншими причинами можуть бути технічні збої, а також несприятливий вплив зовнішнього середовища. У періоди криз та кризових ситуацій операційні ризики для міжнародних банківських груп зростають через підвищену напруженість у роботі персоналу, швидкі зміни регуляторного середовища, оновлення внутрішніх процедур або переходи до дистанційних форматів роботи (в залежності від обставин). Окрім цього, в умовах нестабільності і паніки персонал може використовувати інсайдерську інформацію або вчиняти шахрайство.

В свою чергу, шахрайство з боку працівників може стати однією з причин посилення репутаційного ризику банків в умовах кризових ситуацій. Зниження довіри клієнтів, інвесторів або регуляторів може бути викликане непрозорою політикою, слабкою комунікацією чи недостатньою підтримкою клієнтів у кризовій ситуації. Для міжнародних банківських груп важливо зберігати пильність у такі періоди, оскільки ситуація у філії в одній країні може негативно вплинути на репутацію всієї групи.

Деякі види криз можуть ставити перед банківськими групами задачі, які важко спрогнозувати завчасно. Пандемія COVID-19, повномасштабне вторгнення в Україну — деякі з таких подій, що відбулися за останні роки.

Міжнародні банківські групи часто слугують еталоном розвитку для менших банківських установ. Однак водночас самі МБГ постійно повинні шукати шляхи для розвитку, щоб залишатися конкурентоспроможними поряд з іншими фінансовими гігантами, особливо у періоди криз та нестабільності. Міжнародні банківські групи зазвичай розвиваються у декількох напрямках одночасно, однак пріоритети можуть бути розставлені залежно від зовнішніх умов, і в тому числі наявності та ступеня згубності кризових ситуацій на ринку.

Першим напрямком розвитку міжнародних банківських груп можна вважати пошук та вирішення внутрішніх проблем групи. З одного боку це може включати роботу з основними засобами банку, вдосконалення відділень, програмних продуктів, що є ключовими для роботи банку. Коли йдеться про відділення, варто звертати увагу на декілька аспектів:

1. Зручність відділень для працівників і клієнтів.

Звісно, від міжнародних банківських груп, що очолюють світові рейтинги, варто очікувати наявності добре обладнаних відділень з хорошим ремонтом, однак це не є запорукою зручності. Серед багатьох підприємств є популярним облаштовувати відділення відповідно до засад Lean — тобто з мінімізацією не обов'язкових часовитрат. Планування відділень може суттєво впливати на клієнтський досвід, тож коли воно зроблено правильно, це дозволяє клієнтам робити менше зайвих рухів та скоротити їх час очікування у чергах, тим самим підвищуючи якість обслуговування. Також ефективність роботи відділень можна підвищувати за допомогою застосування засобів онлайн-банкінгу.

2. Рентабельність окремих відділень.

Розвинена банківська інфраструктура — є хорошим показником, однак коли йдеться про наявність відділень у невеликих населених пунктах впродовж десятків років, їхня актуальність може поступово втрачатися, хоча витрати на інкасацію, наприклад, досі присутні. Варто завжди контролювати кількість відділень, оскільки екстенсивне розширення мережі може лише принести додаткові витрати.

Іншим джерелом розвитку може бути вдосконалення програмних продуктів, на яких ґрунтується діяльність банку. Як з боку клієнтського досвіду, так і зі сторони продуктів, які використовують працівники завжди можна знайти, що покращити на сайті чи у додатку МБГ, щоб зробити процес користування більш зручним та зрозумілим. Актуальним може бути також створення інтерфейсу для людей з порушеннями зору, що сприятиме інклюзивності. Можна також працювати над розширенням можливостей віртуальних помічників на основі штучного інтелекту, щоб скорочувати навантаження на гарячі лінії.

Окрім внутрішніх змін, міжнародні банківські групи мають розглядати розвиток шляхом виходу на нові ринки. Розширення присутності у різних країнах дозволить залучати нових клієнтів і розширити сферу впливу. Міжнародні банківські групи можуть також працювати над впровадженням нових видів послуг для своїх клієнтів.

Кризові ситуації можуть створювати особливий тиск на міжнародні банківські групи та змушувати їх ухвалювати і інші рішення щодо розвитку. Може порушуватися, наприклад, питання централізації чи децентралізації управління, посилення ризик-менеджменту, розвитку стратегічних партнерств.

Більш глибока цифрова трансформація також може бути напрямом розвитку МБГ, якому варто приділити особливу увагу. Вона відбувається у різноманітних напрямках. Один з найбільш помітних для клієнтів — мобільний та інтернет-банкінг. Оскільки останні роки супроводжувалися зростанням використання смартфонів і планшетів, паралельно відбувався розвиток мобільного банкінгу та онлайн-платформ. Цей засіб дозволяє фізичним особам здійснювати широкий спектр операцій дистанційно, зокрема через пристрої на базі Android або iOS. Згідно зі звітом *Economic Times*, прогнозується, що обсяг цифрових банківських транзакцій досягне 1 трильйону доларів у 2025 році [9]. Водночас, продовжується робота над покращенням користувацького дос-

віду, зручністю інтерфейсу та супутніми додатковими функціями.

Іншим напрямом розвитку є проведення електронних платежів. Зростаюча популярність електронних переказів, мобільних грошей та цифрових фінансових рішень зумовлена їхньою доступністю та зручністю для клієнтів. Електронні гроші вже кілька років активно використовуються для невеликих платежів (до 1000 грн). Деякі популярні сервіси електронних грошей в Україні: Webmoney, Privat24, Monobank, LiqPay тощо.

Варто звернути увагу на напрям, що включає фінансові технології (фінтех) та інновації. Поява фінтех-компаній та стартапів створила конкуренцію традиційним банкам і змусила їх запроваджувати інноваційні стратегії розвитку. Банки мають надавати базові послуги поряд з оперативним впровадженням новітніх технологій та фінтех-рішень. Цікаво, що український банк без відділень monobank у 2023 році увійшов до Топ-200 найкращих FinTech-компаній світу в категорії "необанкінг", тому також може надихати банківські групи, які займаються традиційним банкінгом. Іншими прикладами даної категорії виступають Agi (Бразилія), Aspiration (США), Banco Inter (Бразилія), Banco Original (Бразилія), Bank Zero (ПАР), Bunq (Нідерланди), C6 Bank (Бразилія), Chime (США), Current (США) та Dave (США) [10, с. 33].

Міжнародні банківські групи дедалі частіше використовують технології штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання у своїй діяльності. Це дозволяє підвищувати операційну ефективність, виявляти випадки шахрайства та вдосконалювати обслуговування клієнтів. Водночас алгоритми машинного навчання аналізують великі набори даних, завдяки чому можна отримувати цінну інформацію для оцінки ризиків та сегментації клієнтів.

Блокчейн і криптовалюти також не лишаються поза увагою (блокчейн — це ланцюг транзакційних блоків, побудований за визначеними правилами, що дозволяє забезпечити взаємодію великої кількості користувачів без посередників). Банки по всьому світу, в тому числі і українські, досліджують потенціал блокчейн-технологій та криптовалют для підвищення безпеки та ефективності фінансових операцій. Основні напрями їх розвитку включають впровадження сучасних платіжних сервісів, штучного інтелекту та інноваційних фінансових технологій [10, с. 33—35]. Завдяки технології блокчейн трансформуються такі сфери, як транскордонні платежі, торговельно-фінансування та перевірка особи [11].

Поряд з цим, використовується роботизована автоматизація процесів. Вона набула популярності в галузі як одна з останніх тенденцій у банківській справі. Технологія дає змогу автоматизувати повторювані ручні завдання та підвищуючи операційну ефективність. Завдяки впровадженню програмних роботів банки можуть оптимізувати такі процеси, як адаптація клієнтів, введення даних та перевірка відповідності. Основними перевагами такої інновації є зменшення кількості помилок та підвищення продуктивності [11].

Варто приділити увагу і деяким іншим популярним технологічним рішенням. Так, зокрема хмарні обчислення дають змогу банкам зменшити витрати на інфраструктуру, забезпечити масштабованість та швидке впровадження нових послуг. Це можливість оперативно

адаптуватися до змін ринку, використовуючи ресурси за потребою та забезпечуючи безпечний доступ до даних із будь-якої локації. У свою чергу, для глибшого розуміння клієнтської поведінки, персоналізації продуктів, зниження ризиків і підвищення ефективності управлінських рішень використовують аналіз даних та Big Data. Різноманітні аналітичні інструменти дають змогу виявляти приховані закономірності у великих масивах інформації, які важко обробити людині, що сприяє більш точному прогнозуванню та ухваленню стратегічних рішень. Інтернет речей також є корисним інструментом для МБГ. У банківській сфері він дозволяє віддалено контролювати банкомати, виявляти шахрайство в режимі реального часу, формувати персоналізовані пропозиції клієнтам.

На фоні зазначених тенденцій, у банків та міжнародних банківських груп виникає необхідність підвищеного рівня уваги до їх кібербезпеки. Банки зазвичай інвестують у розвідку загроз, шифрування та біометричну автентифікацію, для захисту даних клієнтів.

На основі об'єднання наведених технічних рішень з'явився ще один інноваційний напрям — регуляторні технології. Вони являють собою інтеграцію штучного інтелекту, машинного навчання, блокчейну, технологій обробки природної мови та інших і допомагають фінансовим компаніям дотримуватися законодавчих вимог і нормативних актів.

Розвиток регуляторних технологій тісно пов'язаний зі зростанням кількості нормативних вимог, які впливають на фінансовий сектор, і банківство в тому числі. У США, наприклад, кілька федеральних відомств регулюють різні аспекти фінансової діяльності, тому вплив на регуляторні технології здійснюють багато установ (від Федеральної резервної системи до Комісії з торгівлі товарними ф'ючерсами). Подібна ситуація спостерігається у Європі, де Європейська комісія регулярно оновлює регулювання. Так, зокрема директива MiFID II налічує понад 30000 сторінок, що не є винятком із загальної практики. У результаті регуляторні технології перетворилися на масштабний бізнес. Очікується, що його ринкова вартість, яка зараз становить 83 мільярди доларів, зросте до 207 мільярдів до 2028 року [12]. Варто відзначити, що це одна з небагатьох галузей, що залишаються стійкими до економічних змін, оскільки поява нових технологій неминуче супроводжується виникненням нових регуляторних вимог. Це робить розуміння рішень у даній сфері надзвичайно важливим для всіх учасників банківського ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Збереження стійкості міжнародних банківських груп в умовах криз та кризових ситуацій є пріоритетним завданням не лише через важливість для таких установ, а й заради безпеки їхніх клієнтів по всьому світу. Кризові ситуації та явища можуть мати різний характер та створювати несподівані труднощі для МБГ. Водночас, більшість кризових ситуацій загрожують саме підвищенням рівнів ризиків. Основні ризики, що стають викликами для міжнародних банківських груп в умовах кризових ситуацій є ризики ліквідності та платоспроможності;

валютні, кредитні, регуляторні, операційні та репутаційні ризики.

Основні напрями розвитку міжнародних банківських груп залишаються актуальними і в умовах кризових ситуацій. Серед таких напрямків можна виділити роботу над внутрішніми проблемами МБГ, вдосконалення потужностей банку (покращення ергономічності відділень, інклюзивності сайтів та додатків банку (наприклад, для людей з порушеннями зору)), цифрова трансформація, вихід на нові ринки, створення нових продуктів чи надання нових видів послуг. Інші напрями розвитку МБГ є пов'язаними тісно з кризовими ситуаціями і можуть варіюватися в залежності від умов. До таких змін може належати впровадження нових продуктів, усунення репутаційних ризиків шляхом зміни позиції МБГ, зміна формату роботи банку, укладання нових партнерств тощо.

Важливим інструментом розвитку міжнародних банківських груп є інноваційні технології. На фоні цифрової трансформації, міжнародні банківські групи вже впроваджують у свою діяльність численні інструменти, які вони продовжують вдосконалювати: додатки мобільного банкінгу, сайти, внутрішнє програмне забезпечення, індикатори настроїв, що працюють з використанням технологій штучного інтелекту, хмарне сховище, блокчейн. Водночас є і технології, які можна застосовувати активніше і які лише стають провідними у галузі банківства: Big Data, регуляторні технології, інструменти хмарного обчислення та розвідки загроз, а також інструменти, що дозволяють працювати з великими масивами даних і виявляти приховані закономірності.

Література:

1. Цівина М. С. Стратегії міжнародних банківських груп в Україні: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.02. Київ, 2015. 22 с.
2. In-Depth Analysis The different legal and operational structures of banking groups in the euro area, and their impact on banks' resolvability / R. M. Lastra et al. European Parliament, 2016. 33 p. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2016/587377/IPOL_IDA\(2016\)587377_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2016/587377/IPOL_IDA(2016)587377_EN.pdf) (date of access: 20.02.2025).
3. Абрамчян М. С. Банківська група: структура та концепція відносин контролю. м. Київ. С. 1—6. URL: https://en.knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Abramchyan20150902.pdf.
4. Петрова П. Д. Розвиток міжнародних банківських груп в умовах фінансової лібералізації: Дипломна робота на здобуття ступеня бакалавра. Київ, 2025. 69 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ce7c9381-9448-4d7f-90cf-4ea19212c089/content>.
5. Проноза П. Систематизація визначення поняття "фінансова криза" та класифікація її видів. Світ фінансів. 2014. № 1. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/5039/1/Проноза%20П..pdf>.
6. Орловська О. Світові економічні кризи: причини виникнення, наслідки та шляхи подолання. Науковий вісник НЛТУ України. 2015. № 25.2. С. 197—202. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2015/25_2/36.pdf.
7. Кравченко В. Економічні кризи: історичний екскурс. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.

2011. № 2. С. 60. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/28042/1/Aktualni_problemy_rozvytku_2011_2_60.pdf.

8. The world's largest banks by assets, 2024. S&P Global Market Intelligence. URL: <https://www.spglobal.com/market-intelligence/en/news-insights/research/the-worlds-largest-banks-by-assets-2024> (date of access: 10.05.2025).

9. Kissflow. 15+ Banking Technology Trends to Watch Out for 2025. Kissflow: AI-Powered Low-Code Application Development Platform. URL: <https://kissflow.com/solutions/banking/banking-technologies/> (date of access: 10.05.2025).

10. Kovalenko V., Sheludko S., Cherkashyna K. Цифрова трансформація банківського бізнесу: сьогодення та майбутнє. Socio-economic relations in the digital society. 2023. Т. 4, № 50. С. 25—40. URL: <https://doi.org/10.55643/ser.4.50.2023.539> (дата звернення: 10.05.2025).

11. Kissflow. 15+ Banking Technology Trends to Watch Out for 2025. Kissflow: AI-Powered Low-Code Application Development Platform. URL: <https://kissflow.com/solutions/banking/banking-technologies/> (date of access: 10.05.2025).

12. RegTech in banking: exploring technologies & solutions. Intellias. URL: <https://intellias.com/regtech-in-banking/> (date of access: 10.05.2025).

References:

1. Tsivyna, M.S. (2015), "Strategies of international banking groups in Ukraine", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Kyiv, Ukraine.

2. Lastra, R.M. et al. (2016), "In-Depth Analysis The different legal and operational structures of banking groups in the euro area, and their impact on banks' resolvability", European Parliament, available at: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2016/587377/IPOL_IDA\(2016\)587377_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2016/587377/IPOL_IDA(2016)587377_EN.pdf) (Accessed 20.02.2025).

3. Abramchian, M.S. (2013), "Banking group: structure and concept of control relations", available at: https://en.knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Abramchan20150902.pdf (Accessed 0 May 2025).

4. Petrova, P.D. (2025), "Development of international banking groups in the conditions of financial liberalization", available at: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ce7c9381-9448-4d7f-90cf-4ea19212c089/content> (Accessed 20 May 2025).

5. Pronoza, P. (2014), "Systematization of the definition of the concept of "financial crisis" and classification of its types", Svit finansiv, vol. 1, available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/5039/1/Pronoza%20P..pdf> (Accessed 20 May 2025).

6. Orlovs'ka, O. (2015), "World economic crises: causes, consequences and ways of overcoming", Naukovy visnyk NLTU Ukrainy, vol. 25.2, pp. 197—202, available at: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2015/25_2/36.pdf (Accessed 20 May 2025).

7. Kravchenko, V. (2011), "Economic crises: historical excursion", Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu, vol. 2, pp. 60, available at: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/28042/1/Aktualni_problemy_rozvytku_2011_2_60.pdf (Accessed 20 May 2025).

8. S&P Global Market Intelligence (2024), "The world's largest banks by assets", available at: <https://www.spglobal.com/market-intelligence/en/news-insights/research/the-worlds-largest-banks-by-assets-2024> (Accessed 10.05.2025).

9. Kissflow: AI-Powered Low-Code Application Development Platform (2025), "Kissflow. 15+ Banking Technology Trends to Watch Out for 2025", available at: <https://kissflow.com/solutions/banking/banking-technologies/> (Accessed 10.05.2025).

10. Kovalenko, V. Sheludko, S. and Cherkashyna, K. (2023), "Digital transformation of banking business: present and future", Socio-economic relations in the digital society, vol. 4, no. 50, pp. 25—40. <https://doi.org/10.55643/ser.4.50.2023.539>.

11. Kissflow: AI-Powered Low-Code Application Development Platform (2025), "15+ Banking Technology Trends to Watch Out for 2025", available at: <https://kissflow.com/solutions/banking/banking-technologies/> (Accessed 10.05.2025).

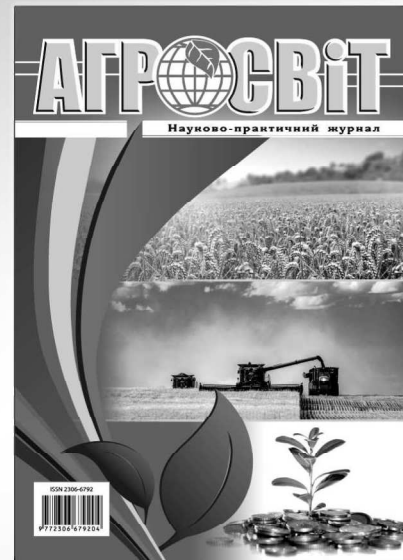
12. Intellias (2025), "RegTech in banking: exploring technologies & solutions", available at: <https://intellias.com/regtech-in-banking/> (Accessed 10.05.2025).

Стаття надійшла до редакції 28.05.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

*Т. В. Стеценко,
к. е. н., доцент, доцент закладу вищої освіти кафедри фінансів,
банківської справи та страхування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3836-4785>
А. О. Бакланова,
здобувач освітнього ступеня "бакалавр",
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5521-1820>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.190

АНАЛІЗ ІНДИКАТОРІВ БЮДЖЕТНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: ШЛЯХИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСАМИ

*T. Stetsenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance,
V. N. Karazin Kharkiv National University
A. Baklanova,
Candidate of educational degree "bachelor", V. N. Karazin Kharkiv National University*

ANALYSIS OF INDICATORS OF BUDGET SECURITY OF UKRAINE:
WAYS TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF PUBLIC FINANCE MANAGEMENT

Метою цього дослідження є оцінка рівня бюджетної безпеки в Україні з визначенням шляхів підвищення ефективності управління державними фінансами.

Для досягнення вищезазначеної мети в процесі дослідження було представлено концепцію бюджетної безпеки в Україні та описано основні компоненти, що входять до бюджетної безпеки. Було виділено основне завдання підтримки бюджетної безпеки. Автори провели дослідження нормативно-правової бази концепції та виявили, що в Україні немає єдиного документа, який би виражав концепцію бюджетної безпеки в Україні. Натомість використовується комплексний підхід, що базується на кількох основних законодавчих документах. Крім того, автори провели порівняльний аналіз підходів до оцінки бюджетної безпеки в країнах Європейського Союзу.

Основною частиною дослідження є опис показників бюджетної безпеки та їх аналіз за 2020—2024 роки. На основі публічних економічних макропоказників, що регулярно публікуються на кількох державних порталах, було розраховано всі 4 показники, що існують в українському аналізі. На основі знайдених даних автори провели детальний опис показників та аналіз їх значень за досліджувані роки. Крім того, використовуючи Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня бюджетної безпеки в Україні, було розраховано інтегральний показник. На основі

всіх даних автори визначили загрозливий стан бюджетної безпеки, який вимагає системних реформ та міжнародної підтримки для запобігання довгостроковим ризикам. Автори окремо розробили рекомендації щодо покращення рівня бюджетної безпеки в Україні для кожного з чотирьох показників. З огляду на постійні фіскальні проблеми України, вирішення недоліків у бюджетній безпеці вимагає багатогранного підходу, включаючи реформи політики, посилений фінансовий нагляд та стратегічне міжнародне співробітництво. Зміцнення механізмів прогнозування бюджетних ризиків та адаптація фінансових норм відповідно до європейських стандартів будуть важливими кроками до забезпечення довгострокової стабільності. Крім того, дослідження підкреслює важливість інтеграції передових цифрових інструментів в управління державними фінансами.

The purpose of this study is to assess the level of budgetary security in Ukraine with the identification of ways to improve the efficiency of public finance management.

To achieve the above goal, the concept of budgetary security in Ukraine was presented in the research process and the main components included in budgetary security were described. The main task of supporting budgetary security was highlighted. The authors conducted a study on the regulatory and legal framework of the concept and found that in Ukraine there is no single document that would express the concept of budgetary security in Ukraine. Rather, a comprehensive approach is used based on several main legislative documents. In addition, the authors conducted a comparative analysis of approaches to assessing budgetary security in the countries of the European Union.

The main part of the study is the description of budgetary security indicators and their analysis for 2020–2024. Based on public economic macro indicators regularly published on several state portals, all 4 indicators existing in the Ukrainian analysis were calculated. Based on the data found, the authors conducted a detailed description of the indicators and analysis of their values for the research years. Additionally, using the Methodological Recommendations for Calculating the Level of Budgetary Security in Ukraine, an integral indicator was calculated. Based on all the data, the authors identified a threatening state of budget security, which requires systemic reforms and international support to prevent long-term risks. The authors separately developed recommendations for improving the level of budget security in Ukraine for each of the four indicators. Given Ukraine's ongoing fiscal challenges, addressing deficiencies in budgetary security requires a multifaceted approach, including policy reforms, enhanced financial oversight, and strategic international cooperation. Strengthening mechanisms for forecasting budget risks and adapting financial regulations in line with European standards will be essential steps toward ensuring long-term stability. Moreover, the study underscores the importance of integrating advanced digital tools into public finance management.

*Ключові слова: бюджетна безпека, індикатори, оцінка, євроінтеграція, інтегральний показник.
Key words: budget security, indicators, assessment, European integration, integral indicator.*

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

У сучасних умовах глобалізації та стрімких економічних змін забезпечення бюджетної безпеки набуває надзвичайно важливого значення. Ефективне управління державними фінансами спрямоване не лише на оптимізацію доходів і витрат бюджету, а й на своєчасне виявлення та нейтралізацію потенційних ризиків, що можуть загрожувати фінансовій стабільності держави. Одним із ключових інструментів у цьому процесі є індикатори бюджетної безпеки, які дозволяють проводити комплексну оцінку фінансового стану держави, аналізувати як якісні, так і кількісні показники діяльності бюджетної системи.

В умовах зростаючого впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, аналіз індикаторів, таких як доходи, витрати, дефіцит бюджету, державний борг, а також показники соціального розвитку та прозорості, дозволяє державним органам виявити слабкі ланки у фінансовій системі та розробити стратегії для їх усунення. Таким чином, дослідження даної тематики набуває як наукової, так і практичної значущості.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання бюджетної безпеки було предметом дослідження численних українських учених. Серед вітчизняних науковців, які аналізували забезпечення фінансової безпеки держави, — В. Гесць, О. Барановський, В. Бутенко, О. Івашко, Л. Лисяк, М. Денисенко, Б. Губсь-

кий, Н. Татаренко, О. Дахнова та ін. У фундаментальних працях науковці акцентували на ключовій ролі фінансової безпеки в сучасних умовах. В. Бутенко [1] та Л. Лисяк [2] досліджували сутність бюджетної політики та її вплив на забезпечення фінансової безпеки держави. О. Дахнова [3] застосувала на практиці методику оцінки бюджетної безпеки, викладену в Методичних рекомендаціях щодо розрахунку рівня економічної безпеки України. О. Івашко [4] проаналізувала концептуальні основи фінансової безпеки, її структурні компоненти та запропонувала комплекс заходів для підвищення її рівня в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Серед основних завдань можна виділити:

- 1) розрахунок індикаторів бюджетної безпеки України;
- 2) розробку рекомендацій для удосконалення системи управління бюджетними ресурсами в Україні.

В процесі дослідження було використано метод від абстрактного до конкретного, проводячи дослідження від поняття бюджетної безпеки до аналізу конкретних її індикаторів. Метод контентного аналізу нормативно-правових документів — для вивчення законодавства та офіційних звітів, для оцінки прозорості та ефективності бюджетного процесу. Метод порівняння — для оцінки ефективності державного управління фінансовими ресурсами на прикладі досвіду інших країн.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Перед дослідженням практичної значущості індикаторів, детально розглянемо поняття бюджетної безпеки в Україні. Загалом, бюджетна безпека — це стан державної фінансової системи, який забезпечує стабільність доходів і витрат бюджету, своєчасну реакцію на фінансові ризики та збереження платоспроможності держави. Вона охоплює як якісні, так і кількісні показники бюджетного процесу, спрямовані на забезпечення стабільного функціонування державних фінансів, запобігання дефіцитним витратам. За своєю концепцією, бюджетна безпека має на меті забезпечення прогнозованості та стабільності надходжень бюджету, а також раціональне планування та розподіл бюджетних ресурсів з урахуванням пріоритетів державного розвитку. Одним із завдань підтримки бюджетної безпеки є контроль за дефіцитом і борговими навантаженнями для запобігання перевищення встановлених нормативів бюджетного дефіциту та забезпечення платоспроможності заборгованостей. Рівень бюджетної безпеки також залежить від прозорості та підзвітності бюджетного процесу, гарантування відкритості інформації про бюджет і участі громадськості у контролі за його виконанням.

На законодавчому рівні бюджетна безпека немає конкретного законодавчого документу, що б описував її. Проте, такі документи як Конституція України [5], Закон України "Про Державний Бюджет України на 2025 рік" поточного року [6], Закон України про "Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні" [7], Бюджетний Кодекс України [8]

та нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України та Міністерства фінансів України щодо бюджету України опосередковано згадують бюджетну безпеку у своєму змісті, встановлюючи загальні принципи фінансової та бюджетної політик, публічності державних фінансів, як на державному, так і на місцевому рівнях та правового по контролю за дотриманням усіх вищезазначених норм.

З огляду на євроінтеграційний шлях України, розглянемо підходи до оцінки бюджетної безпеки у країнах Європейського Союзу. Критерії конвергенції (або "маастрихтські критерії") — це критерії, засновані на економічних показниках, яким повинні відповідати країни-члени Європейського Союзу (ЄС), щоб увійти до зони євро, і які вони повинні продовжувати поважати після вступу. Вони встановлюють контроль над інфляцією, державним боргом і державним дефіцитом, стабільністю обмінного курсу і конвергенцією процентних ставок.

Ці критерії були встановлені під час Маастрихтської угоди та підписані членами Європейського Союзу 7 лютого 1992 року в рамках створення Європейського економічного та валютного союзу. Відповідність цим критеріям вважається необхідною для успіху Пакту про стабільність і зростання, щоб уникнути явища "безкоштовного вершника", яке сприяють монетарні зони.

Критерії конвергенції, визначені в статті 121 договору про заснування Європейського Співтовариства, передбачають порогові значення макропоказників, які не повинні перевищуватися:

1. Стабільність цін: рівень інфляції в даній державі-члені не повинен перевищувати більш ніж на 1,5 пункта рівень інфляції трьох країн-членів з найкращими показниками стабільності цін

2. Державні фінанси:

- а. Річний дефіцит державного бюджету не повинен перевищувати 3% ВВП (N-1). У змінах 2012 р. (Фіскальний договір) були оновлені порогові рівні дефіциту: 0,5% від ВВП; а якщо державний борг менший за 60% від ВВП, цей пороговий рівень встановлюється на рівні 1% від ВВП.

- б. Державний борг не повинен перевищувати 60% ВВП (N-1).

3. Обмінний курс: країни-кандидати не повинні девальвувати свою валюту; це стало застарілим із переходом на євро для країн єврозони. Крім того, державчлен повинна брати участь у механізмі обмінного курсу в рамках Європейської валютної системи (EMS) протягом двох років поспіль до перевірки, без серйозних напружень.

4. Довгострокові процентні ставки: вони не повинні бути більш ніж на 2% вищими, ніж у трьох державах-членах з найкращими показниками стабільності цін.

Оцінка невідповідності цим критеріям була зроблена більш гнучкою в березні 2005 року за ініціативою Німеччини та Франції, щоб врахувати економічну ситуацію та структурні реформи. "Виняткові та тимчасові" перевищення тепер дозволені [9].

Повертаючись до українських реалій розглянемо, що допоможе нам зробити дослідження бюджетної безпеки України за рахунок загальноприйнятих індикаторів, які гарантують платоспроможність і стабільність

Таблиця 1. Дані для розрахунку індикаторів бюджетної безпеки у 2020–2024 роках

Показник	Значення показника, млн грн				
	2020	2021	2022	2023	2024
ВВП	4 194 102.00	5 459 574.00	5 191 028.00	6 537 825.00	7 658 659.00
Дефіцит Державного бюджету	- 217 611.00	- 197 937.40	- 914 701.70	- 1 333 110.70	- 1 358 500.00
Дефіцит сектору загального державного управління	- 237 061.90	- 87 120.80	- 409 993.40	- 599 581.10	-
Дефіцит зведеного бюджету	- 224 458.80	- 186 908.27	- 844 827.90	- 1 327 700.70	- 1 350 614.10
Доходи зведеного бюджету	1 376 673.80	1 662 242.60	2 196 273.30	3 104 306.60	3 587 789.50
Обслуговування державного боргу	119 718.80	158 651.30	157 870.60	247 601.10	307 364.70
Погашення державного боргу	385 509.30	468 375.90	448 564.30	436 494.50	1 109 647.20
Доходи державного бюджету	1 076 027.00	1 296 852.90	1 787 395.60	2 671 998.00	3 122 713.40

Джерело: складено авторами на основі [11—13].

державних фінансів.

Згідно з Методичними рекомендаціями з оцінки рівня економічної безпеки України, бюджетну безпеку (як ключовий компонент фінансової безпеки держави) аналізують за чотирма індикаторами:

1. Індикатор І1 — співвідношення дефіциту/профіциту державного бюджету до ВВП (у %). Він відображає вплив фіскальної політики на фінансову систему, платіжний баланс та внутрішній попит. Цей індикатор є змішаним, що має на увазі існування оптимальних показників для стимуляторів — до -2% та дестимуляторів — до 3%.

2. Індикатор І2 — частка дефіциту/профіциту бюджетних і позабюджетних фондів сектору державного управління у ВВП. Розраховується за стандартами МВФ та є ключовим для країн, які звертаються за кредитами. Тип — змішаний, оптимальне значення як для стимуляторів, так і для дестимуляторів — близько 0%.

3. Індикатор І3 — рівень перерозподілу ВВП через консолідований бюджет. Він характеризує масштаби централізації державних фінансів. Показник також має змішаний тип. Оптимальний діапазон: до 25% — для стимуляторів та до 28% — для дестимуляторів.

4. Індикатор І4 — відношення витрат на обслуговування та погашення держборгу до доходів бюджету (методика МВФ). Цей дестимулятор має зворотний зв'язок із інтегральною оцінкою: оптимальне значення до 6%, перевищення 16% свідчить про критичний стан боргу [10].

У таблиці 1 наведемо усі дані, що потрібні для розрахунку вищенаведених індикаторів.

Користуючись Методичними рекомендаціями з розрахунку рівня бюджетної безпеки України та вхідними даними з таблиці 1, проведемо розрахунки індикаторів бюджетної безпеки України і систематизуємо їх у таб-

Таблиця 2. Розрахунок індикаторів бюджетної безпеки у 2020–2024 роках

Індикатор	Значення показника					Норма
	2020	2021	2022	2023	2024	Стимулятор/ Дестимулятор
І1	-5.19%	-3.63%	-17.62%	-20.39%	-17.74%	До -2% / До 3%
І2	-5.65%	-1.60%	-7.90%	-9.17%	-	До 0% / До 0%
І3	32.82%	30.45%	42.31%	47.48%	46.85%	До 25% / До 28%
І4	46.95%	48.35%	33.93%	25.60%	45.38%	До 6%

Джерело: розраховано авторами на основі таблиці 1 та Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України [10].

лицю 2. Розраховані дані свідчать про суттєві відхилення від нормативів ключових показників, що вказує на системні проблеми у фінансовій стабільності держави. Індикатор І1 зменшився з -5.19% у 2020 році до -17.74% у 2024 році. Різке зростання дефіциту після 2020 року може бути наслідком пандемії COVID-19, воєнних дій з 2022 року, зростання видатків на безпеку та соціальні програми при недостатніх доходах. Невелике зростання показника у 2024 році вказує на динаміку повернення до довоєнних показників. Індикатор І2 зменшився з -5.65% у 2020 році до -9.17% у 2023 році. Хронічний дефіцит свідчить про неефективне управління бюджетними коштами, залежність від зовнішнього фінансування та нестабільність доходів. Індикатор І3 збільшився з 32.82% у 2020р. до 46.85% у 2023р. Основною причиною цього явища є надмірна централізація фінансів через зростання видатків на армію, відновлення інфраструктури та соціальні програми в умовах воєнного стану. Індикатор І4 майже не змінився, проте при нормі у 6% залишається на надкритичному рівні 45.38%. Таке критичне навантаження боргами спричинене масовими позиками для фінансування дефіциту та зменшенням податкових надходжень через економічну кризу.

На рисунку 1 інтегральний показник рівня бюджетної безпеки у період з 2020 по 2024 роки набуває досить малих значень в діапазоні 0.21—0.27, що підтвер-

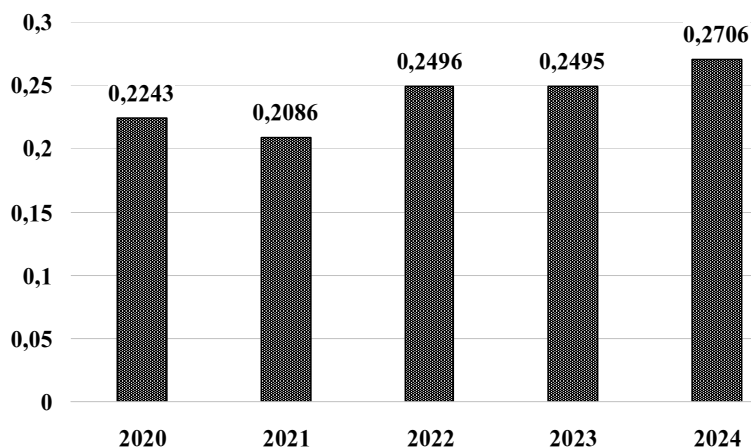


Рис. 1. Інтегральний показник рівня бюджетної безпеки України у 2020–2024 роках

Джерело: побудовано авторами на основі таблиць 1–2 та Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України [10].

джує загрозливий стан бюджетної безпеки та вимагає системних реформ та міжнародної підтримки для запобігання довгостроковим ризикам.

Ключовими причинами кризового стану України є як зовнішні фактори — повномасштабна війна з 2022 року, пандемія, енергетична криза, так і внутрішні — неефективне податкове адміністрування, корупція, відсутність довгострокової фінансової стратегії. Додатково критичний стан підтримується завдяки залежності від міжнародної допомоги, низької інвестиційної привабливості та неефективного використання бюджетних коштів.

Для розробки рекомендацій щодо покращення бюджетної безпеки, варто порівняти досвід світових країн у питанні підвищення бюджетної безпеки. Так у 2009 р. Німеччина реалізувала конституційну реформу, відому як "Schuldenbremse", яка обмежувала зростання державного боргу [14]. Такий підхід примушує державу суворо дотримуватись бюджетної дисципліни, а результатом став жорсткий контроль над бюджетним дефіцитом, що й до сьогодні сприяє зниженню ризиків фінансової нестабільності та формуванню позитивного кредитного рейтингу Німеччини на світовій арені. Великобританія, у свою чергу, створила окрему Незалежну фінансову раду (Office for Budget Responsibility), яка здійснює аналіз прогнозів бюджету, перевіряє ефективність державної політики та відстоює прозорість у прийнятті рішень [15]. Завдяки суворому моніторингу та публічним звітам, уряд Великобританії сьогодні має можливість своєчасно коригувати бюджетну політику, що зміцнює довіру інвесторів. Нова Зеландія стала відома впровадженням сучасних бюджетних методів для забезпечення бюджетної безпеки, таких як: бюджети за принципом накопичувального обліку та практикою розподілу бюджетних коштів за пріоритетними напрямками. Головну увагу в таких методах приділено детальному плануванню та регулярній звітності. Як результат, такий підхід дозволяє точно відслідковувати надходження і витрати [16].

Отже, ознайомившись із поняттям індикаторів бюджетної безпеки, їх сутністю, походженням та гранични-

ми значеннями, а також розрахувавши вказані показники для України за останні роки, варто розробити рекомендації для їх стабілізації та повернення до безпечного або задовільного рівня. Для поліпшення ключових показників бюджетної безпеки необхідні системні реформи, спрямовані на зменшення дефіцитів, оптимізацію видатків, зниження боргового навантаження та підвищення ефективності використання ресурсів. Розберемо кожен індикатор окремо:

1. I1 — індикатор, що базується на дефіциті / профіциті бюджету, саме з цієї причини слід розглядати реформи у сфері доходів і видатків бюджету. Для збільшення доходів варто: впровадити прогресивне оподаткування для фізичних та юридичних осіб, це зменшить навантаження на уразливі верстви населення та збільшить доходи за рахунок багатших громадян; посилити боротьбу з тіньовою економікою через цифровізацію податкових служб (е-реєстри, автоматизація звітності) та введе-

ня обов'язку податкових декларацій для фізичних осіб; залучити інвестиції через гарантії для бізнесу та спрощення регуляторних процедур. Ймовірними шляхами скорочення видатків може стати проведення аудиту усіх державних програм та скасування неефективних.

2. I2 — індикатор, що вказує на хронічний дефіцит фондів та обмежує соціальне фінансування. З цих причин доцільно довести до завершення реформи соціальних фондів та підвищити загальну ефективність існуючих: ввести персональні рахунки для пенсійних внесків, щоб заохотити легальну зайнятість; збільшити пенсійний вік або запровадити гнучкі умови виходу на пенсію; вдосконалювати електронні сервіси для збору внесків та контролю витрат фондів.

3. I3 — індикатор, що сигналізує про надмірну централізацію бюджету і, як результат, обмежує розвиток регіонів. Для вирішення цієї проблеми та нормалізацію індикатору варто вжити заходів, спрямованих на децентралізацію бюджету та створення фондів відновлення: збільшити частку місцевих податків у доходах муніципалітетів; надати регіонам більше повноважень у фінансуванні освіти, медицини та інфраструктури; залучення міжнародної допомоги для відбудови інфраструктури постраждалих регіонів.

4. I4 — індикатор, що вказує на рівень боргового навантаження, яке схильне зростати через масові іноземні позики. Розглянемо рекомендації для стабілізації цього показника: проведення перемовин з пулом кредиторів щодо можливості реструктуризації боргу для уникнення пікових навантажень на бюджет; розширення боргового інструментарію для активізації запозичень на внутрішньому ринку.

Література:

1. Бутенко В. Роль бюджетної політики в системі забезпечення фінансової безпеки України. Вісник соціально-економічних досліджень. 2017. № 1 (62). С. 170—179. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2017/62/pdf/170-179.pdf>.

2. Лисяк Л. В., Журавель М. О. Бюджетна політика як інструмент забезпечення фінансової безпеки України. 2018. № 9. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V9\(2018\)-06](https://doi.org/10.31521/modecon.V9(2018)-06)

3. Дахнова О. Є., Городецька Т. Е. Оцінка стану бюджетної безпеки України. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2018. Вип. 1. С. 345—352. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2018_1_42

4. Івашко О. А. Концептуальні основи соціально-економічної безпеки регіону. Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки: Економічні науки: наук. журн. 2011. № 22 (219). С. 48—52. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/2899>

5. Конституція України. Документ № 254к/96-ВР. Останні зміни від 01.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

6. Закон України "Про Державний бюджет України на 2025 рік". Документ № 4059-ІХ. Прийняття від 19.11.2024 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20#Text>

7. Закон України про "Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні". Документ 2939-ХІІ. Прийняття від 26.01.1993. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#n18>

8. Бюджетний кодекс України. Документ № 2456-VI. Редакція від 05.03.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>

9. National Institute of Statistics and Economic Studies. Convergence criteria (Maastricht Treaty). Publication date: 28/01/2021. URL: <https://www.insee.fr/en/metadonnees/definition/c1348>

10. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 р. № 1277 / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v127731-13#Text>

11. Minfin.com.ua. 2025. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/>

12. Open Budget. 2025 URL: <https://openbudget.gov.ua/?month=12&year=2024&budgetType=NATIONAL>

13. Державна служба статистики України. 2025 URL: <https://ukrstat.gov.ua/>

14. The economist "Germany's debt brake and the art of fantasy budgeting". 2024 URL: <https://www.economist.com/europe/2024/07/11/germanys-debt-brake-and-the-art-of-fantasy-budgeting>

15. Official website of Office for Budget Responsibility // What we do // 2025 URL: <https://obr.uk/about-the-obr/what-we-do/>

16. Das S. K. Accrual Accounting in the New Zealand Government. Rethinking Public Accounting: Policy and Practice of Accrual Accounting in Government. Pages 48—69. July 2008. DOI: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195698336.003.0003>

References:

1. Butenko, V. (2017), "The role of budget policy in the system of ensuring financial security of Ukraine", Bulletin

of social and economic research, vol. 1 (62), pp. 170—179.

2. Lysyak, L. V. and Zhuravel, M. O., (2018), "Budget policy as a tool for ensuring financial security of Ukraine". vol. 9, pp. 53—59.

3. Dakhnova, O. Ye. and Gorodetska, T. E. (2018), "Assessment of the state of budget security of Ukraine", Financial and credit activities: problems of theory and practice, vol. 1, pp. 345—352.

4. Ivashko O. A. (2011), "Conceptual foundations of socio-economic security of the region", Scientific Bulletin of the Volyn National University named after Lesya Ukrainka: Economic Sciences: Scientific Journal, vol. 22 (219), pp. 48—52.

5. The Verkhovna Rada of Ukraine (2020), "Constitution of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 6 April 2025).

6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2024), The Law of Ukraine "On the State Budget of Ukraine for 2025", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20#Text> (Accessed 6 April 2025).

7. The Verkhovna Rada of Ukraine (1993), Law of Ukraine "On the Basic Principles of State Financial Control in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#n18> (Accessed 6 April 2025).

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2025), "Budget Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (Accessed 6 April 2025).

9. National Institute of Statistics and Economic Studies (2021), "Convergence criteria (Maastricht Treaty)", available at: <https://www.insee.fr/en/metadonnees/definition/c1348> (Accessed 6 April 2025).

10. Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine (2013), "Methodological recommendations for calculating the level of economic security of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v127731-13#Text> (Accessed 6 April 2025).

11. Ministry of Finance of Ukraine (2025), available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/> (Accessed 6 April 2025).

12. Open Budget (2025), available at: <https://openbudget.gov.ua/?month=12&year=2024&budgetType=NATIONAL> (Accessed 6 April 2025).

13. State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <https://ukrstat.gov.ua/> (Accessed 6 April 2025).

14. The economist (2024), "Germany's debt brake and the art of fantasy budgeting", available at: <https://www.economist.com/europe/2024/07/11/germanys-debt-brake-and-the-art-of-fantasy-budgeting> (Accessed 6 April 2025).

15. Official website of Office for Budget Responsibility (2025), available at: <https://obr.uk/about-the-obr/what-we-do/> (Accessed 6 April 2025).

16. Das S. K. (2008), "Accrual Accounting in the New Zealand Government", Rethinking Public Accounting: Policy and Practice of Accrual Accounting in Government, pp. 48—69.

Стаття надійшла до редакції 15.05.2025 р.

О. О. Бур'ян,
здобувач третього (доктор філософії) рівня освіти кафедри маркетингу,
Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-7192-4334>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.196

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ УМОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ У РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

O. Buryan,
Recipient of the third (PhD) level of education of the Department of Marketing,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-7192-4334>

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC CONDITIONS OF MARKETING MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF AN ENTERPRISE

У статті розкрито сутність, структуру та особливості організаційно-економічного управління маркетинговим забезпеченням зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації, цифрової трансформації та нестабільності зовнішнього середовища. Доведено, що маркетинг у зовнішньоекономічній діяльності відіграє не лише інструментальну, але й стратегічну роль, забезпечуючи позиціонування підприємства на міжнародних ринках, формування сталих зв'язків з іноземними партнерами, підвищення репутаційного капіталу та зростання експортного потенціалу.

У межах дослідження узагальнено сучасні підходи до структурування маркетингової системи підприємства, що здійснює ЗЕД, виокремлено ключові функціональні блоки управління, зокрема: стратегічне планування, аналітичне забезпечення, цифрові комунікації, організаційну адаптацію та оцінку результативності. Побудовано авторську модель організаційно-економічного механізму управління маркетингом у ЗЕД, яка об'єднує класичні інструменти та новітні технології, що дозволяє підприємствам гнучко адаптуватися до викликів зовнішнього середовища та формувати довгострокову конкурентну перевагу.

Окрему увагу приділено цифровізації маркетингової діяльності: розглянуто можливості впровадження CRM-систем, Big Data, інструментів аналітики ефективності та цифрових платформ у процес формування маркетингової стратегії. Акцент зроблено на значенні стратегічного мислення, міжкультурної компетентності, впровадженні інновацій та розвитку людського капіталу як базових чинників підвищення маркетингової ефективності у міжнародному бізнесі.

У статті також визначено основні бар'єри та ризики, які впливають на якість маркетингового забезпечення у зовнішньоекономічній діяльності: валютні коливання, зміни торговельної політики, культурні розбіжності, регуляторні обмеження. Обґрунтовано доцільність посилення взаємодії підприємств із державними, галузевими та міжнародними інституціями, які сприяють розвитку експорту та просуванню українських товарів і послуг за кордоном.

Запропоновані підходи можуть бути використані при розробці стратегій ЗЕД підприємств, підвищенні ефективності маркетингових рішень, формуванні організаційних моделей управління у динамічному міжнародному середовищі.

The article discloses the essence, structure and features of the organisational and economic management of marketing support for foreign economic activity of enterprises in the context of globalisation, digital transformation and instability of the external environment. It is proved that marketing in foreign economic activity plays not only an instrumental but also a strategic role, ensuring the positioning of an enterprise in international markets, the formation of sustainable ties with foreign partners, increasing reputational capital and growing export potential.

The study summarises modern approaches to structuring the marketing system of an enterprise engaged in foreign economic activity, allocating key functional blocks of management, in particular: strategic planning, analytical support, digital communications, organisational adaptation and performance evaluation. The author's own model of the organisational and economic mechanism of marketing management in foreign trade is built, which combines classical tools and the latest technologies, allowing enterprises to flexibly adapt to the challenges of the external environment and form a long-term competitive advantage.

Particular attention is paid to the digitalisation of marketing activities: the possibilities of implementing CRM systems, Big Data, performance analytics tools and digital platforms in the process of forming a marketing strategy are considered. Emphasis is placed on the importance of strategic thinking, intercultural competence, innovation and human capital development as the basic factors for improving marketing efficiency in international business.

The article also identifies the main barriers and risks that affect the quality of marketing support in foreign economic activity: currency fluctuations, changes in trade policy, cultural differences, regulatory restrictions. The expediency of strengthening the interaction of enterprises with state, sectoral and international institutions that promote the development of exports and the promotion of Ukrainian goods and services abroad is substantiated.

Ключові слова: маркетинг, зовнішньоекономічна діяльність, підприємство, стратегія, управління, ринок, конкурентоспроможність.

Key words: marketing, foreign economic activity, enterprise, strategy, management, market, competitiveness.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Маркетинг у зовнішньоекономічній діяльності є ключовим інструментом успішного виходу підприємства на міжнародні ринки. Його завдання — забезпечити не лише продаж продукції за кордон, а й побудову довгострокових відносин з іноземними споживачами та партнерами, підвищити імідж підприємства та забезпечити його стійку присутність у глобальному конкурентному середовищі. Зміна парадигми маркетингового управління в умовах війни або до чого призвели військові дії: руйнування логістичних ланцюгів, необхідності їх переорієнтації; фінансова нестабільність, коливання валютного курсу; обмеження доступу до сировини, енергоносіїв; перебої у виробництві через загрози безпеці, евакуація персоналу тощо. У цих умовах маркетинговий менеджмент повинен бути адаптивним, антикризовим та базуватися на принципах швидкого реагування, ризик-менеджменту і міжнародної кооперації. Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародних ринках шляхом удосконалення маркетингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації ефективне маркетингове управління є ключовим фактором успіху зовнішньоекономічних операцій. Розвиток ЗЕД потребує не лише належного фінансового та організаційного супроводу, а й чіткої маркетингової стратегії, яка враховує специфіку міжнародних ринків. Успіх міжнародного бізнесу залежить від гармонійного поєднання стратегічного бачення та щоденної маркетингової практики.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання організаційно-економічного управління маркетинговою діяльністю підприємств, зокрема в контексті зовнішньоекономічних операцій, активно розгля-

даються у вітчизняній та зарубіжній економічній науці. У науковій літературі визначаються основні підходи до формування ефективної маркетингової політики підприємств, що функціонують на міжнародних ринках, аналізуються інструменти стратегічного і оперативного маркетингу, а також окреслюються виклики, пов'язані з цифровою трансформацією зовнішньоекономічної діяльності. Зокрема, Бланк І. А. у своїх роботах приділяє увагу стратегічним аспектам управління підприємством та зазначає, що маркетинг у ЗЕД є важливою складовою стратегічного позиціонування компанії на глобальних ринках [1]. Автор акцентує на необхідності орієнтації на попит та специфіку конкретного ринку для досягнення конкурентних переваг. Окландер М. А., Яшкіна О. І., Златова І. В. та Сайсеклі І. у своєму дослідженні аналізують вплив війни на малі та середні підприємства (МСП) в Україні та роль цифрового маркетингу у їхніх стратегіях виживання та зростання [2]. Дослідження базується на глибоких інтерв'ю з представниками МСП з різних регіонів України та галузей діяльності, визначаючи ефективні інтернет-маркетингові стратегії та інструменти, що сприяли адаптації бізнесу до кризових умов.

Дослідження, опубліковане в журналі "Problems and Perspectives in Management", оцінює стан зовнішньоекономічної безпеки України та виклики, пов'язані з її забезпеченням [3]. Автори використовують інтегровану методологію оцінки, засновану на кількісному аналізі показників, що відображають стан зовнішньоекономічної безпеки.

У дисертаційній роботі Батюк Р. Б. проаналізовано вплив організаційно-економічних факторів на ефективність маркетингової діяльності в аграрному секторі у сфері ЗЕД [4]. Зокрема, розглядаються моделі управління маркетингом у кризових умовах, включаючи періоди війни та глобальних економічних змін. Запропоновано комплекс заходів щодо адаптації маркетингової стратегії підприємств до нестабільного зовнішнього середовища. Аналіз сучасних досліджень свідчить про зростаючу роль маркетингового менеджменту в забезпеченні ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Особливої актуальності набувають питання цифрової трансформації, адаптації до кризових умов та вдосконалення організаційно-економічних механізмів управління маркетингом. Подальші дослідження в цій сфері мають зосередитися на розробці інноваційних стратегій та інструментів, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародних ринках.

Таким чином, огляд сучасних літературних джерел дозволяє дійти висновку, що існує широкий спектр наукових підходів до вивчення проблематики маркетингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності. Однак, враховуючи зростаючу роль цифровізації, нестабільність міжнародного середовища та потребу в інноваційних управлінських рішеннях, ця тема потребує подальших досліджень з урахуванням галузевої специфіки та викликів сьогодення.

Визначення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, присвячених окремим аспектам мар-

кетингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств, комплексне висвітлення проблеми організаційно-економічного управління в умовах сучасних викликів залишається фрагментарним та неповним. Зокрема, недостатньо вивченими залишаються такі аспекти, як інтеграція цифрових технологій у структуру маркетингового управління ЗЕД, адаптація організаційної структури маркетингових підрозділів до умов міжнародної діяльності, маркетинг у період воєнного стану та економічної турбулентності, критерії та методики оцінки ефективності маркетингового забезпечення ЗЕД, співпраця підприємств із зовнішніми структурами (ТПП, експортно-кредитними агентствами, міжнародними фондами). Таким чином, існує нагальна потреба в систематизації та науковому осмисленні організаційно-економічних механізмів, які забезпечують ефективну маркетингову підтримку зовнішньоекономічної діяльності в умовах трансформаційної економіки, цифровізації та зростання глобальної конкуренції.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є узагальнення теоретичних засад і практичних підходів до організаційно-економічного управління маркетинговим забезпеченням зовнішньоекономічної діяльності підприємств, а також ідентифікація ключових чинників, що впливають на ефективність маркетингових стратегій у міжнародному бізнес-середовищі. Особлива увага приділяється формуванню адаптивної системи управління маркетингом в умовах цифрової трансформації, глобальної конкуренції та економічної нестабільності.

ВИКЛАДАННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкурентного тиску на міжнародних ринках ефективне управління маркетинговим забезпеченням зовнішньоекономічної діяльності підприємства набуває особливої актуальності. Успішна реалізація зовнішньоекономічних операцій потребує не лише раціональної логістики та фінансових інструментів, а й чітко структурованої, адаптивної маркетингової політики, здатної реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Організаційно-економічне управління маркетингом у ЗЕД передбачає поєднання стратегічного планування, оперативного реагування, використання цифрових інструментів і гнучкої внутрішньої структури підприємства. Основними складовими такого управління є:

1. Формування маркетингової стратегії у ЗЕД — передбачає аналіз цільових ринків, вибір конкурентної позиції, розробку комплексу маркетингу (4P) з урахуванням культурних, правових та економічних особливостей конкретних країн.

2. Організаційне забезпечення — включає створення окремого підрозділу або функціонального блоку міжнародного маркетингу, який координує взаємодію з зовнішніми партнерами, здійснює комунікаційну політику та відповідає за просування продукції на зовнішні ринки.

3. Цифровізація маркетингових процесів — застосування CRM-систем, аналітичних платформ, інстру-

Таблиця 1. Актуалізація функцій маркетингу в період воєнного стану

Аналітична	моніторинг міжнародних ринків на предмет нових потреб (наприклад, харчова безпека, енергоефективні рішення).
Виробнича	адаптація продукту до експортних умов (заміна сировини, перехід на компактні формати, полегшення логістики).
Збутова	перенесення акценту на стабільні, політично дружні країни-партнери (ЄС, Канада, США).
Комунікаційна	підсилення гуманітарного, етичного аспекту в просуванні продукції.
Контрольна	оперативне коригування планів, врахування форс-мажорних змін.

ментів digital-маркетингу дозволяє персоналізувати комунікацію з іноземними клієнтами, швидко аналізувати ефективність рекламних кампаній і приймати обґрунтовані рішення.

4. Адаптація товарної політики — полягає у модифікації продукції згідно з нормами та очікуваннями споживачів певної країни. Це включає локалізацію упаковки, сертифікацію, зміну характеристик відповідно до специфіки попиту.

5. Фінансово-економічне обґрунтування — необхідне для розрахунку ефективності маркетингових заходів, визначення доцільності інвестицій у просування продукції за кордоном, а також для аналізу ризиків, пов'язаних з виходом на нові ринки.

6. Взаємодія із зовнішніми інституціями — співпраця з торгово-промисловими палатами, експортними агентствами, міжнародними фондами сприяє розширенню доступу до інформації про нові ринки, участі у виставках і пошуку потенційних партнерів.

У контексті економічної нестабільності, викликаній воєнними діями, пандемією та глобальними логістичними зрушеннями, особливого значення набуває гнучкість маркетингової системи управління, здатність оперативно змінювати вектори діяльності та оптимізувати витрати.

До організаційно-економічних чинників, що впливають на маркетинг у ЗЕД під час війни можна віднести: дезорганізація внутрішнього ринку, що приводить до посилення орієнтації на експорт та активізацію пошуку нових ринків; фінансові обмеження, тобто зменшення маркетингових бюджетів, потреба в економічно ефективних каналах; проблеми логістики заключаються в тому, що потрібно переорієнтуватися на альтернативні маршрути (через ЄС, морські порти); цифровізація комунікації (онлайн-просування, маркетинг-плейсів, діджитал-інструментів; підвищена увага до бренду країни (важливість маркування "Made in Ukraine" як фактору підтримки).

У воєнний час важливу роль відіграє взаємодія підприємств із державними та міжнародними структурами, такими як Офіс з просування експорту України; Державна податкова та митна служба; платформи ЄС з логістичної підтримки; програми USAID, EBRD, GIZ.

Таким чином, ефективне управління маркетинговим забезпеченням у ЗЕД потребує впровадження комплексного організаційно-економічного підходу, що поєднує стратегічну зорієнтованість, аналітичну підтримку, цифрові технології та адаптивні організаційні рішення.

Ключовим завданням є інтеграція маркетингової діяльності у загальну систему управління зовнішньое-

кономічною діяльністю підприємства. Це означає, що маркетинг не повинен функціонувати ізольовано від виробничої, фінансової чи логістичної політики, а навпаки — бути засобом гармонізації внутрішніх і зовнішніх інтересів підприємства.

Важливу роль у цьому процесі відіграють економічні індикатори оцінки результативності маркетингових дій, зокрема:

— ROMI (Return on Marketing Investment) — дохід на одиницю маркетингових витрат;

— CPL (Cost per Lead) — вартість залучення одного потенційного клієнта;

— CAC (Customer Acquisition Cost) — сукупні витрати на залучення одного клієнта;

— Коефіцієнт конверсії з потенційного клієнта у контракт;

— Рівень утримання іноземних клієнтів та ін.

Аналітична обґрунтованість таких показників дає змогу виявляти неефективні канали просування, оптимізувати бюджет, формувати сценарії розвитку залежно від обраної маркетингової стратегії.

Крім того, на сучасному етапі все більше значення набуває бренд-орієнтований підхід до ЗЕД. Підприємства, що виводять продукцію на міжнародні ринки під українським брендом, мають конкурентну перевагу, оскільки створюють додану вартість не лише через товар, а й через репутацію країни походження (Made in Ukraine), емоційний імідж, відповідальність та сталість.

Також важливою тенденцією є регуляторна відповідність. Організаційно-економічні аспекти маркетингового забезпечення мають враховувати вимоги митного, податкового, антимонопольного, валютного законодавства різних країн. У цьому контексті набуває актуальності функція комплаєнсу в структурі маркетингового менеджменту ЗЕД.

Окремої уваги заслуговує роль людського капіталу. Компетентність фахівців із міжнародного маркетингу, знання мов, міжкультурна комунікація, здатність до міждисциплінарного аналізу — усе це є критичними факторами успіху зовнішньоекономічної стратегії. Саме тому підприємствам доцільно інвестувати в навчання персоналу, участь у бізнес-форумах, міжнародних програмах обміну.

З метою систематизації підходів, на рисунку 1 подано модель організаційно-економічного механізму управління маркетингом у ЗЕД, що включає такі блоки:

1. Стратегічне позиціонування на ринку;
2. Організаційна структура маркетингової системи;
3. Інформаційно-аналітичне забезпечення;
4. Інструментарій цифрового маркетингу;
5. Регуляторно-правова відповідність;
6. Оцінка ефективності та зворотний зв'язок.

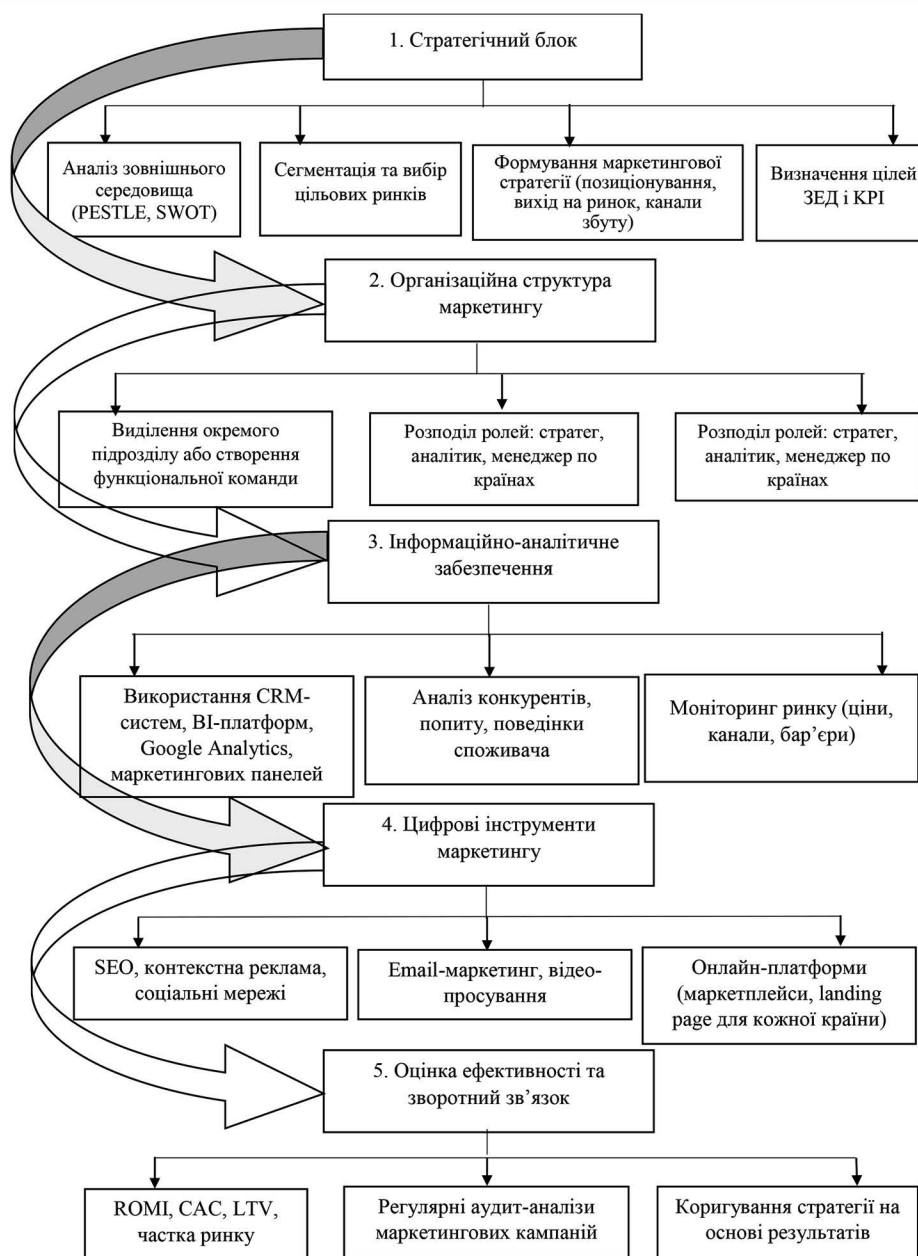


Рис. 1. Модель організаційно-економічного механізму управління маркетинговим забезпеченням ЗЕД підприємства

Запропонована модель управління маркетинговим забезпеченням зовнішньоекономічної діяльності дозволяє підприємствам адаптувати свою діяльність до динамічних умов зовнішнього середовища та забезпечити стійкий розвиток у міжнародному просторі. Її перевагою є комплексність: поєднання стратегічного бачення з оперативною діяльністю, внутрішньої організаційної гнучкості з зовнішньою ринковою орієнтацією.

Крім того, на практиці реалізація ефективної маркетингової політики у ЗЕД потребує врахування галузевої специфіки. Наприклад:

— У аграрному секторі важливим є сезонний фактор, логістичні умови, стандарт сертифікації продукції у країнах ЄС;

— У машинобудуванні ключову роль відіграє технічна адаптація продукції до вимог різних ринків, участь у міжнародних виставках;

— У сфері послуг — значення мають онлайн-просування, репутаційний менеджмент, сервісна підтримка іноземного споживача.

Таким чином, організаційно-економічний підхід до маркетингового забезпечення ЗЕД має бути гнучким, динамічним і персоналізованим відповідно до стратегічних цілей підприємства та особливостей зовнішнього ринку.

Значну увагу слід приділити ризикам, пов'язаним із зовнішньоекономічною діяльністю. До них належать:

- валютні ризики;
- ризики логістичних затримок;
- політична нестабільність у країнах-партнерах;
- регуляторні зміни (санкції, квоти, мита);
- ризики репутації у разі неякісного обслуговування чи маркетингових помилок.

Для зниження впливу ризиків доцільно впроваджувати інструменти сценарного планування, страхування

експортно-імпортних контрактів, диверсифікацію ринків і створення "маркетингової подушки безпеки" — резервів на неочікувані витрати з просування продукції.

Успішне підприємство XXI століття — це не лише виробник, а й гнучкий комунікатор, аналітик і стратег на зовнішньому ринку. Його конкурентоспроможність дедалі більше визначається якістю маркетингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження встановлено, що ефективне управління маркетинговим забезпеченням зовнішньоекономічної діяльності підприємства є ключовим чинником його конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Організаційно-економічні аспекти цього процесу охоплюють інтеграцію маркетингових стратегій у загальну систему управління підприємством, адаптацію до особливостей зовнішніх ринків та активне використання інструментів маркетингової аналітики. Запропоновано концептуальну модель управління маркетинговим забезпеченням, яка враховує специфіку зовнішньоекономічних операцій, зокрема, необхідність постійного моніторингу міжнародного середовища, гнучкість стратегічного планування та розвиток каналів комунікації з партнерами і споживачами за кордоном. Особлива увага приділена економічному обґрунтуванню витрат на маркетинг у зовнішньоекономічній діяльності, що дозволяє підприємствам оптимізувати свої ресурси та досягати стабільних фінансових результатів. Емпіричне дослідження підтвердило, що інноваційні підходи до маркетингу, в тому числі цифрові технології та CRM-системи, значно підвищують ефективність виходу підприємства на нові ринки.

Таким чином, управління маркетинговим забезпеченням у зовнішньоекономічній сфері має бути системним, адаптивним та орієнтованим на результат, що сприятиме зміцненню позицій підприємства у глобальному економічному просторі.

Література:

1. Бланк І.А. Концептуальные основы финансового менеджмента. К.: Ника-Центр, Эльга, 2003. 448 с.
2. Михайло Окландер, Оксана Яшкіна, Ірина Златова, Ілге Сайсеклі. Маркетингові виклики і можливості для малого і середнього бізнесу під час війни в Україні. B2B Marketing: зб. наук. праць XVII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 14 грудня, 2023. К: КПІ ім. Ігоря Сікорського. С. 186—187.
3. Yehorova, Y., Chorna, S., Petrushenko, Y., Zhuravka, F., Potapenko, K., Diyakonova, I., & Zamora, O. (2024). Assessing the foreign economic security of Ukraine. Problems and Perspectives in Management, 22 (4), 382—396. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.29](https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.29)
4. Батюк Р. Б. Організаційно-економічні засади розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств: дис.... канд. екон. наук. Житомир: Поліський національний університет, 2023. 234 с. URL: <https://polissiauniver.edu.ua>

References:

1. Blank, Y.A. (2003), Kontseptual'nye osnovy finansovoho menedzhmenta [Conceptual foundations of financial management], Nyka-Tsentr, El'ha, Kyiv, Ukraine.

2. Oklander, M. Yashkina, O. Zlatova, I. and Sajsekli, I. (2023), "Marketing challenges and opportunities for small and medium-sized businesses during the war in Ukraine", B2B Marketing: zb. nauk. prats' XVII Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [B2B Marketing: collection of scientific papers of the XVII International Scientific and Practical Conference], KPI im. Ihoria Sikors'koho, Kyiv, Ukraine, pp. 186—187.

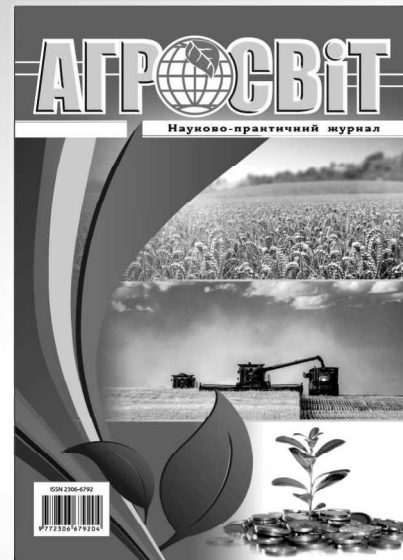
3. Yehorova, Y., Chorna, S., Petrushenko, Y., Zhuravka, F., Potapenko, K., Diyakonova, I., & Zamora, O. (2024), "Assessing the foreign economic security of Ukraine", Problems and Perspectives in Management, vol. 22 (4), pp. 382—396. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.29](https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.29)

4. Batiuk, R. B. (2023), "Organizational and Economic Principles of Development of Foreign Economic Activity of Agricultural Enterprises", Ph.D. Thesis, Economy, Poliss'kyj natsional'nyj universytet, Zhytomyr, Ukraine. *Стаття надійшла до редакції 18.05.2025 р.*

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

О. В. Залеський,
аспірант кафедри економіки та менеджменту,
Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-7780-5283>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.202

ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

O. Zaleskyi,
Graduate student of the Department of Economics and Management, Ukrainian State University of Science and Technology

INNOVATIVE SOLUTIONS TO ENHANCE THE RESILIENCE AND COMPETITIVENESS OF UKRAINE'S RAILWAY TRANSPORT

Актуальність дослідження зумовлена критичним станом залізничної інфраструктури України, поглибленим війною та хронічним недофінансуванням, що потребує цифрової модернізації. Наукова новизна полягає у розробці цілісної концепції "Залізниця 4.0" із трирівневою архітектурою — інтегрованої моделі цифровізації залізниці з кількісним обґрунтуванням воєнних збитків та фінансовою дорожньою картою окупності проєктів. Методична база включає системно-структурний аналіз, статистичне моделювання, порівняння міжнародних кейсів та розрахунок СРЗР для прогнозу ринку цифрових рішень. Отримано кількісні оцінки збитків, потенціалу економії та середньорічного зростання ринку. Практична значущість проявляється у створенні дорожньої карти цифровізації УЗ, що орієнтує донорів і надає алгоритми впровадження проєктів відновлення. Запропоновані механізми фінансування, пріоритети інвестицій та модель ситуаційних центрів забезпечують підвищення стійкості мережі й прозорість управління у кризових умовах.

The article tackles the accelerating degradation of Ukraine's railway system, a problem intensified by full-scale war and decades of structural under-investment, and contends that mere physical repairs will fail unless coupled with a far-reaching digital transformation. Its originality lies in a context-specific "Railway 4.0" blueprint: a three-tier architecture that synchronises IoT sensor grids, AI-enabled predictive analytics, FRMCS-ready 5G communications and a phased transition to the European 1 435 mm gauge, presented for the first time as a single investment package. The methodological toolbox combines system-structural analysis, statistical modelling of traffic and asset losses, comparative benchmarking of German, French and Chinese digital rail programmes, and compound annual growth rate (CAGR) calculations that forecast a 10% yearly expansion of the global digital-rail market to 2032. Empirical results quantify direct wartime damage at US \$4.3 billion, identify a 20–30% potential reduction in maintenance outlays through predictive-maintenance algorithms, and demonstrate a positive net present value for thirty priority projects under conservative tariff and discount-rate scenarios. This robust financial evaluation further emphasizes the importance of well-planned investments in digital infrastructure for resilience. Practical significance is embodied

in a donor-oriented road map that sequences infrastructure hardening, cyber-secure data platforms, and situational-awareness centres, aligns them with existing World Bank, EBRD, and EIB funding windows, and offers a transparent "CAPEX versus OPEX-savings" matrix for project selection. Implementation of the recommended modules is expected to significantly enhance the efficiency and resilience of the railway network, reducing delays, increasing system availability, and improving fault-diagnosis capabilities. These improvements will strengthen logistical support for both civilian operations and defence mobility, ensuring rapid response capabilities and maintaining the continuity of essential transport services even under challenging conditions. The study therefore provides policy-makers and investors with a rigorously costed, technologically coherent pathway for rebuilding a safer, greener, and fully interoperable Ukrainian railway in line with EU standards, strengthening the nation's strategic connectivity.

Ключові слова: Цифрова трансформація, залізничний транспорт, інноваційні технології, проєктне фінансування, антикризове управління; сталий розвиток підприємств.

Key words: Digital transformation, rail transport, innovative technologies, project financing, crisis management; sustainable development of enterprises.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Виклики, що стоять перед транспортною системою України, — не лише наслідок війни, а й сукупність хронічно недофінансованої інфраструктури, структурних диспропорцій і цифрової відсталості.

По-перше, вік активів є критичним: середній строк експлуатації колій перевищує 35 років, тоді як у країнах ЄС він становить близько 18 років — це вдвічі молодша мережа [1]. По-друге, електрифікація колій залишається на рівні лише 47% (9 926 км зі 19 790 км), що нижче від середнього показника ЄС — 57,4% — отже, енергетична ефективність перевезень транспортною мережею України поступається європейській.

Війна посилює існуючу деградацію:

— Прямі руйнування — понад 507 км полотна, 126 станцій і 5,5 тис. будівель отримали пошкодження, збитки оцінили у майже \$4,3 млрд [2].

— Логістичні втрати — за оцінкою Світового банку, непрямі економічні втрати від дисфункції транспортної мережі сягнули \$26,1 млрд станом на червень 2022 р. [4].

— Зміна вантажопотоків — навіть попри рекордні 16 млн т вантажів у березні 2024 р., це лише приблизно 70% довоєнного середньомісячного рівня; половина обсягів іде на експорт через обмежені "шляхи солідарності" і вузькі місця прикордонної інфраструктури [3].

Додатковий вимір проблем — інтероперабельність з ЄС. Через різну ширину колії (1520 мм проти 1435 мм) на кордонах виникають затримки 12–36 год. Єврокомісія у 2023 р. рекомендувала будувати ділянки стандартної колії Краків/Катовіце — Львів і Ясси — Кишинів, щоб пришвидшити інтеграцію та скоротити час перетину до 2 год [4].

Не менш критичні цифрові прогалини. За внутрішньою оцінкою УЗ, лише 12% стрілочних переводів обладнано віддаленим моніторингом, а системи сигналізації рівня ERTMS/ETCS покривають менше 5% коридорів. Це різко контрастує з програмами Deutsche Bahn чи SNCF, де покриття IoT-сенсорами сягає 60–70%

вузлів. Недостатня цифрова зрілість ускладнює швидке реагування на бойові пошкодження й підвищує вартість експлуатації.

Нарешті, фінансова стійкість галузі залишається вразливою: тарифне навантаження на промисловість (план +37% у 2025 р.) уже викликає конфлікт з металургійними й аграрними вантажовідправниками, погіршуючи конкурентоспроможність експорту України. Разом із тим, міжнародні партнери (Світовий банк, ЄБРР, ЄІБ) спрямовують гранти й кредити (наприклад, \$50 млн RELINC та \$432 млн DRIVE) на відновлення та цифрову трансформацію, проте потреби оцінюються у > \$15 млрд до 2030 р. [4].

Отже, стратегічна дилема полягає не лише в ремонті зруйнованого, а у створенні "залізниці 4.0": мережі з високим рівнем автоматизації, прогнозним обслуговуванням, кіберстійкими комунікаціями (FRMCS 5G) та інтегрованою з європейським простором 1435 мм колією. Враховуючи низьку базу та "ефект стрибка", Україна унікально позиційована, щоб замінити застарілі активи технологіями нового покоління без "тягаря" попередніх інвестицій, перетворивши кризу на шанс модернізувати інфраструктуру за принципами зеленої та цифрової трансформації.

Серед науковців, що активно розробляють теоретичні й прикладні аспекти цифрової трансформації процесу управління залізничним транспортом, варто відзначити як зарубіжних, так і українських дослідників. До цієї групи належать, зокрема, В. Дикань, І. Токмакова, Т. Чаркіна, Л. Марценюк, В. Задоя, М. Корінь, В. Компанієць, Г. Обруч, В. Овчиннікова, В. Торопова, О. Чередишніченко, І. Войтов, Я. Паламарчук та інші, чії роботи формують сучасний науковий дискурс у цій галузі.

Цифрова трансформація залізничного транспорту нині — це глобальний тренд. Науковці зауважують, що цифровізація є рушійною силою інноваційних змін у галузі: вона виходить за рамки одноразових ІТ-проєктів і стає безперервною бізнес-діяльністю, що підвищує продуктивність і конкурентоспроможність підприємств.



Рис. 1. Регіональний розподіл світового ринку цифрових залізниць, 2023 р.

Джерело: розробка автора на основі [12].

В Україні також сформовано дослідження стратегії розвитку залізничних підприємств на основі технологій цифровізації. Зокрема Чаркіна Т., Задоя В. аналізують, як цифровий менеджмент і маркетинг стають ключовими факторами ефективного функціонування підприємств у нових економічних умовах. Вони підкреслюють необхідність адаптації традиційних бізнес-моделей до цифрових реалій, впровадження інноваційних технологій та розвитку цифрових компетенцій у персоналу. Особлива увага приділяється впливу цифровізації на транспортну галузь, зокрема залізничний транспорт, де цифрові інструменти сприяють оптимізації логістичних процесів, підвищенню ефективності управління та покращенню взаємодії з клієнтами [5].

Автори у дослідженні [6] виділяють основні напрями: мобільні сервіси для пасажирів, прогнозне обслуговування рухомого складу, концепції "mobility as a service", автоматизацію диспетчеризації і "інтернет поїздів". Автори підкреслюють, що цифрові рішення дозволяють оптимізувати трафік, підвищити пропускну здатність та безпеку перевезень, а також покращити інтеграцію бізнес-процесів (наприклад, персоналізацію сервісів).

У світовій практиці існує багато прикладів амбітних програм цифровізації залізниць. Так, Deutsche Bahn запустила проєкти з використання ШІ й Інтернету речей (IoT) для моніторингу стану колій і локомотивів [7].

Компанія DB Digital Ventures розробляє платформи на основі "великих даних", AI та IoT для оптимізації перевезень [7].

Французький оператор SNCF тестує рішення на основі блокчейну для електронних квитків (цифрові ID пасажирів) [8].

У Японії JR-EAST має 20-річний план "технологічних інновацій", спрямований на транспортну революцію за рахунок IoT, великих даних і AI. Китайська державна "China Railway" у новій 14-й п'ятирічці ставить завдання розробити "інтелектуальні залізниці 2.0" з глибоким впровадженням BIM, Big Data, IoT, AI та сучасних комунікацій [9].

За даними опитувань McKinsey/UIC (2024), залізничні компанії вже впроваджують близько 20 ключових кейсів для AI і аналітики, фокусуючись на своєчасності руху, безпеці та ефективності операцій [10]. Це може принести глобальний ефект \$13—22 млрд на рік.

Таким чином, наукові дослідження свідчать: цифрові технології (IoT, AI, Blockchain, 5G тощо) здатні радикально поліпшити безпеку та продуктивність залізничного транспорту.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є визначення та обґрунтування інноваційних цифрових рішень, спрямованих на підвищення стійкості, ефективності та міжнародної конкурентоспроможності інфраструктури залізничного транспорту України в умовах сучасних геополітичних, економічних й технологічних викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Світові лідери залізничної галузі активно застосовують цифрові технології. У Deutsche Bahn IoT-сенсори встановлено на поїздах і на інфраструктурі для безперервного моніторингу параметрів (температури, вібрацій, тиску тощо); ці дані аналізуються на AI-платформі для прогнозного обслуговування гальм, коліс та інших вузлів.

Це знижує аварійність і простої. Аналогічні системи на колесах і рейках застосовує і Network Rail (Великобританія). У Франції SNCF використовує дрони з AI-камерою для огляду мостів і тунелів.

З урахуванням цього національні стратегії цифровізації (Німеччини, Китаю, Японії) визначають пріоритети вбудовування AI/IoT у всі ланки залізничної інфраструктури [11].

IoT-системи — це сенсори й пристрої, підключені до інтернету, що збирають інформацію про стан рухомого складу, колій та обладнання. Завдяки цьому можна організувати прогнозне обслуговування: датчики виявляють аномалії (наприклад, незвичну вібрацію осей чи нагрів) і повідомляють про це у реальному часі.

Відомий кейс — система KONUX, яка встановлює бездротові датчики на стрілочні переводи для оптимізації ремонтів. У Дойче Бан провідні IoT-проєкти реалізуються в співпраці з IT-компаніями (наприклад, DB Systemtechnik, DB Digital Ventures).

В Азії близько 35% ринку цифрових залізниць (2023) належить країнам Азіатсько-Тихоокеанського регіону (рис. 1) [12].



Рис. 2. Провідні напрямки застосування AI-драйвінгової предиктивної діагностики в залізничній галузі

Джерело: розробка автора.

IoT також покращує безпеку: наприклад, в Європі встановлюють "розумні" будиночки в машинних депо з датчиками газу і температури, щоб попередити пожежі та вибухи.

В Україні ЄБРР та ООН вже підтримують проекти з впровадження цифрових рейкових датчиків та систем контролю. Таким чином, IoT надає дані для аналізу штучним інтелектом — сполучена система забезпечує безперебійний зв'язок між фізичним світом (потяги, рейки) та цифровими моделями.

AI і машинне навчання використовуються для обробки великих обсягів даних із сенсорів і дронів. Наприклад, алгоритми машинного навчання виявляють закономірності в даних сенсорів на колесах і можуть прогнозувати вихід осі з ладу за тижні до події. Це дозволяє заощаджувати 20—30% витрат на екстрені ремонти та зменшувати час простою до 30—50% [12].

Алгоритми AI оптимізують розклад потягів та рух поїздів на пошкоджених вузлах, мінімізуючи затримки і споживання енергії. Моделі штучного інтелекту також застосовують для аналітики пасажирських потоків: на їх основі покращується планування перевезень і сервіс (наприклад, SNCF впроваджує AI для обслуговування користувачів через мобільні додатки). Генеративні AI (ChatGPT-подібні) розглядаються як допомога диспетчерам та службі безпеки, наприклад, для швидкого аналізу аварійних дзвінків чи оптимізації роботи команд руху (рис. 2).

Блокчейн здатен забезпечити прозорість логістичних ланцюгів та захист персональних даних пасажирів.

Такі системи запобігають шахрайству з квитками і підвищують довіру користувачів до е-квитка. У вантажних перевезеннях блокчейн пропонує "розумні контракти" — автоматизовану реєстрацію розвантаження/завантаження вхідних і вихідних логістичних вузлів. Хоча в Україні такі технології на початковому етапі, їх перспективність велика. Застосування блокчейну може також розв'язати проблему довіри при міжнародних перевезеннях (наприклад, через електронну акредитацію вагона та вантажу).

Враховуючи вищезазначене, основними напрямками цифровізації Укрзалізниці мають стати:

- 5G/4G покриття колій (уже діє пілот LTE-проект для підвищення мобільної зв'язності в поїздах);
- розгортання IoT-платформи "розумного тягового депо" з датчиками усіх вагонів і локомотивів; централізована цифрова диспетчерська (на основі AI) для моніторингу руху та пасажирського навантаження;
- єдиний "цифровий двійник" інфраструктури, що дозволяє моделювати роботу мережі в реальному часі (прикладом є DB Systemtechnik — вони створили цифрову модель колії та мостів для віддаленого моніторингу).

Українські розробники можуть долучитись до цих проєктів, формуючи галузевий IT-кластер (як пропонує концепція "інжиніринг-логістичного центру").

Слід також розвивати кібербезпеку — захищені канали зв'язку для управління рухом (блокчейн-підтвердження телекоманд) і сертифікацію даних.

До перспективних інновацій можна віднести використання дронів з LIDAR/AI для цілодобового моніторингу ліній, а також тепловізійну діагностику контактних мереж за допомогою роботизованих платформ. Україна має адаптувати кращі практики: наприклад, створити дорожню карту цифрової трансформації з урахуванням систем Індустрія 4.0, як це зроблено в багатьох країнах.

З метою оцінки, наскільки щороку зростає вартість світового ринку цифрових залізничних технологій, доцільно застосувати стандартну формулу СРЗР (середньорічного темпу):

$$\text{СРЗР} = \left(\frac{Y_n}{Y_0} \right)^{\frac{1}{n}} - 1$$

де — Y_0 — початкове значення показника;

Y_n — значення наприкінці періоду;

n — кількість років.

Наприклад, якщо світовий ринок цифрових залізниць у 2023 р. оцінено у \$69,8 млрд, а до 2032 р. він має

Таблиця 1. Технологічний інструментарій концепції "Залізниця 4.0" для підвищення ефективності та стійкості залізничного транспорту

ТЕХНОЛОГІЯ	КЛЮЧОВІ ЗАСТОСУВАННЯ	ОЧІКУВАНІ ПЕРЕВАГИ	ПРИКЛАДИ (СВІТОВІ/УКРАЇНА)
<i>IoT</i>	Моніторинг стану колії, датчики на вагонах і локомотивах	Прогнозне обслуговування, підвищення безпеки, своєчасний ремонт	DB (система KONUX на стрілках), UZ (проект 4G/5G на коліях) [13]
<i>AI</i>	Передбачувальне обслуговування (ML), оптимізація графіків, диспетчеризація	Зниження витрат на аварійні ремонти, зменшення простоїв, енергоефективність	SNPF (дрони + AI для інспекції) [12]; McKinsey/UIP - 20 ключових кейсів глобально [14]
<i>Blockchain</i>	Е-квиток (цифрові ID), відстеження вантажів	Прозорість операцій, захист даних, автоматизація логістики	SNPF (тести блокчейн-квитків) [8]; потенційно - цифрова ділянка УЗ
<i>5G/мобільний зв'язок</i>	Зв'язок поїзда з диспетчерським центром, широкосмуговий інтернет у вагонах	Швидка передача даних, низькі затримки, покращена комунікація	Проект Мінцифри/УЗ: охоплення залізниці 4G LTE [13]

Джерело: розробка автора.

досягти \$165,4 млрд [11], то за розрахунком отримаємо 10,06 %. Таке швидке зростання означає великий інвестиційний і науковий інтерес.

Залізнична мережа Китаю давно перетворилася на опорний каркас як національної, так і міської транспортної структури країни. Особливо вирізняється сегмент швидкісного руху: понад 37 тис. км колій — це приблизно дві третини всіх світових високошвидкісних магістралей. Держави Азійсько-Тихоокеанського регіону не лише активно модернізують існуючі лінії, підвищуючи експлуатаційну ефективність, а й готуються до рекордного урбанізаційного стрибка, що потребуватиме ще більших транспортних потужностей.

За інформацією India Brand Equity Foundation, у 2018—2022 рр. в залізничний сектор Індії було спрямовано близько 124 млрд дол. США — удвічі більше, ніж у 2012—2017 рр. (58,96 млрд дол. США). Такий масштаб фінансування неминує підживлює попит на цифрові рішення для управління інфраструктурою та перевезеннями [9].

Паралельно зростають і технологічні ініціативи. У листопаді 2022 р. консорціум японських корпорацій презентував open-source-платформу для приватних мереж 5G, що здешевлює побудову вузлових 5G-сегментів. У серпні 2022 р. IBM та VMware поглибили стратегічне партнерство, допомагаючи клієнтам пришвидшити IT-модернізацію. А з запуском лінії Китай — Лаос (січень 2022 р.) Пекін зробив черговий крок до формування глобальної залізничної "павутини": рішення Huawei забезпечують "розумну" експлуатацію колії, а разом із лаоськими провайдерами компанія розгорнула високошвидкісну телеком-мережу вздовж маршруту. Безперервні вкладення у смарт-інфраструктуру стають драйвером зростання регіонального ринку АТР [9].

Світовий перехід до економіки знань каталізує глибоку цифрову трансформацію і в українському залізничному секторі. Галузі потрібні безперервні інновації, що спираються на дані, штучний інтелект і мережеву взаємодію. Реформування бізнес-логіки підприємств, зокрема АТ "Укрзалізниця", вимагає переосмислення корпоративної моделі та створення єдиної цифрової платформи — інноваційного порталу, який:

— спрощує ключові процеси (від НДДКР до сервісного супроводу);

— генерує та обробляє Big Data для операційної оптимізації;

— забезпечує механізми smart-маркетингу й персоналізованих пропозицій.

Ефективне стратегічне управління неможливе без інтегрованого інформаційного простору, що поєднає всі регіональні філії та профільні підрозділи. Серцем такої екосистеми має стати Decision Support System (DSS) — клас автоматизованих систем підтримки рішень. Її архітектура включає:

— Сховище даних (Data Warehouse) — консолідована база, що синхронізує різноформатну інформацію про діяльність компанії.

— Business Intelligence-інструменти — аналітичний софт для обробки великих масивів даних у форматі OLAP-запитів, Data Mining тощо.

— Компоненти COMFAR, BEST, FIT та інші спеціалізовані модулі для техніко-економічного, стратегічного та фінансового аналізу.

На практиці це означає формування інтегрованого дата-банку й мережі ситуаційних центрів, спроможних у режимі 24/7 оцінювати вплив факторів зовнішнього середовища та оперативно коригувати інноваційні ініціативи.

Технологічні пріоритети

1. Цифрове проектування й виробництво. Інтеграція CAD/CAM/CAE-платформ, роботизованих ліній та IoT-сенсорики.

2. Розумна логістика. Автоматизований контроль ланцюгів постачання, адаптивне планування маршрутів і ресурсів.

3. Підтримка рішень у кризових умовах. Моделювання сценаріїв, швидке перерозподілення активів, прогнозування наслідків подій високої невизначеності.

Цифрова трансформація успішна лише за умови гнучкої та мотивованої команди. Для дистанційного й змішаного навчання фахівців доцільно залучати платформи Webinar, Comdi, Acrobat Connect Pro, Mirapolis, Virtual Room, eLearning Server, iMind, iWebinar, Moodle.

Курси мають поєднувати технічну підготовку з тренінгами швидкого реагування у надзвичайних ситуаціях.

Повномасштабна війна висуває підвищені вимоги до стійкості інфраструктури. Інтелектуально-інформаційні рішення повинні:

- підтримувати оперативне перекидання військ, техніки й гуманітарних вантажів;
- забезпечувати безперебійну роботу під час обстрілів та кібер-атак;
- містити мобільні сервіси для інформування населення про зміни графіка чи евакуаційні можливості.

ВИСНОВОК

Побудова захищеної та гнучкої цифрової платформи "Укрзалізниці" стає стратегічним "якорем" безпеки й мобільності держави. У мирний період вона забезпечить повну прозорість ланцюгів постачання, оптимізує використання рухомого складу й енергоресурсів, підвищить якість обслуговування пасажирів завдяки персоналізованим цифровим сервісам і скоротить часові втрати, пов'язані з паперовим документообігом. Водночас платформа створить передумови для швидкого масштабування інновацій — від впровадження автоматизованих систем керування тягами до використання прогнозованої аналітики для ремонту інфраструктури, що підвищить економічну стійкість галузі та її конкурентоспроможність на міжнародних коридорах.

У кризових та воєнних умовах значення платформи зростає експоненційно: завдяки багаторівневому кіберзахисту вона мінімізує ризики зовнішніх втручань і кібератак, водночас інтегрована DSS-архітектура й масиви великих даних забезпечують ситуаційним центром цілодобове моделювання сценаріїв, оперативне перерозподілення рухомого складу та ресурсів, а також координацію гуманітарних і військових перевезень у режимі реального часу.

Така функціональна надбудова дає змогу своєчасно реагувати на руйнування інфраструктури, забезпечувати безперервність критичних логістичних потоків і підтримувати мобільність населення навіть під час масштабних загроз.

Для повної реалізації потенціалу цифрової трансформації необхідно синхронно вирішити три першочергові завдання:

- розгорнути комплексну систему кібероборони з адаптивною реакцією на нові типи загроз;
- поглибити інтеграцію рішень DSS та аналітики Big Data у процеси стратегічного планування й оперативного управління;
- запустити системні програми підвищення кваліфікації персоналу з фокусом на цифрові компетенції, управління інноваціями та кризовий менеджмент.

Тільки збалансоване поєднання технологічної інфраструктури, даних і висококваліфікованих кадрів сформує потужну, адаптивну залізничну систему, що стане опорою обороноздатності, економічної витривалості та сталого розвитку України.

Література:

1. Eurostat. Characteristics of the railway network in Europe. Statistics Explained [Електронний ресурс]. Люксембург: Publications Office of the European Union, 2025.

23 с. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/SEPDF/cache/124859.pdf> [Дата звернення: 27.04.2025].

2. World Bank. World Bank approves \$50 million grant to help repair transport infrastructure in Ukraine [Електронний ресурс]. 10 лютого 2023 р. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/02/10/world-bank-approves-50-million-grant-to-help-repair-transport-infrastructure-in-ukraine> [Дата звернення: 27.04.2025].

3. Інтерфакс-Україна. Ukrzaliznytsia sets another record by transporting 16 million tonnes of cargo in March — Kubrakov [Електронний ресурс]. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/economic/977409.html> [Дата звернення: 27.04.2025].

4. Європейська комісія. Study sets out step-by-step plan for better EU rail connections with Ukraine and Moldova [Електронний ресурс]. URL: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/study-sets-out-step-step-plan-better-eu-rail-connections-ukraine-and-moldova-2023-07-10_en [Дата звернення: 27.04.2025].

5. Чаркіна Т. Ю., Задоя В. О. Діджитал менеджмент та маркетинг як центральний фактор цифрової економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 88. С. 100—108. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.88.326974>.

6. Корінь М. В., Остапюк Б. Б., Романюк А. В. Цифровий розвиток підприємств залізничного транспорту: стратегічний аспект. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 84. С. 63—72. DOI: [10.18664/btie.84.301331](https://doi.org/10.18664/btie.84.301331).

7. Redress Compliance. How Deutsche Bahn Uses AI for Predictive Maintenance on Its Trains [Електронний ресурс]. URL: redresscompliance.com [Дата звернення: 15.02.2025].

8. CoinGeek. Firms flaunt blockchain's utility in transportation, maritime [Електронний ресурс]. 2025. URL: <https://coingeek.com/firms-flaunt-blockchain-utility-in-transportation-maritime/> [Дата звернення: 27.04.2025].

9. Pessarlay, W. Firms flaunt blockchain's utility in transportation, maritime. Coingeek, 7 лютого 2025. URL: coingeek.com [Дата звернення: 15.02.2025].

10. Chapuis, R., Melnikov, L., Sandri, N. The journey toward AI-enabled railway companies. McKinsey & Company. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com> [Дата звернення: 15.02.2025].

11. Dimension Market Research. Digital Railways Market to Surge at 10.1% CAGR by 2033 [Електронний ресурс]. URL: dimensionmarketresearch.com [Дата звернення: 15.02.2025].

12. VLink Info. AI in Railways: Predictive Analytics for Maintenance [Електронний ресурс]. URL: <https://vlinkinfo.com/blog/ai-in-railways/> [Дата звернення: 27.04.2025].

13. Кондрашов В. 4G на залізниці та в поїздах — проєкт Мінцифри та Укрзалізниці [Електронний ресурс]. NV Бізнес, 1 червня 2021. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/tech/4g-na-zaliznici-ta-v-pojizdah-proekt-mincifri-ta-ukrzaliznici-novini-ukrajini-50163151.html> [Дата звернення: 27.04.2025].

14. McKinsey & Company. The journey toward AI-enabled railway companies [Електронний ресурс]. McKinsey & Company: Infrastructure Insights, 7 березня 2024. URL: www.mckinsey.com/industries/infrastructure/our-insights/the-journey-toward-ai-enabled-railway-companies [Дата звернення: 27.04.2025].

References:

1. Eurostat (2025), "Characteristics of the railway network in Europe", available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/SEPDF/cache/124-859.pdf> (Accessed 27 April 2025).

2. World Bank (2023), "World Bank approves \$50 million grant to help repair transport infrastructure in Ukraine", available at: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/02/10/world-bank-approves-50-million-grant-to-help-repair-transport-infrastructure-in-ukraine> (Accessed 27 April 2025).

3. Interfax-Ukraine (2024), "Ukrzaliznytsia sets another record by transporting 16 million tonnes of cargo in March — Kubrakov", available at: <https://en.interfax.com.ua/news/economic/977409.html> (Accessed 27 April 2025).

4. European Commission (2023), "Study sets out step-by-step plan for better EU rail connections with Ukraine and Moldova", available at: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/study-sets-out-step-by-step-plan-better-eu-rail-connections-ukraine-and-moldova-2023-07-10_en (Accessed 27 April 2025).

5. Charkina, T.Yu. and Zadoia, V.O. (2024), "Digital management and marketing as a central factor of the digital economy", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 88, pp. 100—108.

6. Korin', M.V., Ostapiuk, B.B. and Romaniuk, A.V. (2023), "Digital development of railway transport enterprises: strategic aspect", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 84, pp. 63—72.

7. Redress Compliance (2023), "How Deutsche Bahn uses AI for predictive maintenance on its trains", available at: <https://redresscompliance.com> (Accessed 15 February 2025).

8. CoinGeek (2025), "Firms flaunt blockchain's utility in transportation, maritime", available at: <https://coingeek.com/firms-flaunt-blockchain-utility-in-transportation-maritime/#:~:text=SNCF%2C%20France's%20national%20rail%20operator%2C,-identification%20data%20and%20seating%20arrangements> (Accessed 27 April 2025).

9. Pessarlay, W. (2025). "Firms flaunt blockchain's utility in transportation, maritime" [Online], Coingeek, 7 February. Available at: <https://coingeek.com/firms-flaunt-blockchain-utility-in-transportation-maritime> (Accessed 15 February 2025).

10. Chapuis, R., Melnikov, L. and Sandri, N. (2024), "The journey toward AI-enabled railway companies", McKinsey & Company, [Online], available at: <https://www.mckinsey.com/industries/infrastructure/our-insights/the-journey-toward-ai-enabled-railway-companies#:~:text=A%20recent%20report%2C%20The%20journey,in%20impact%20a%20year%2C%20globally> (Accessed 15 February 2025).

11. Dimension Market Research (2023), "Digital Railways Market to surge at 10.1% CAGR by 2033", available at: <https://dimensionmarketresearch.com> (Accessed 15 February 2025).

12. VLink Info (2025), "AI in Railways: Predictive analytics for maintenance", available at: <https://vlinkinfo.com/blog/ai-in-railways/> (Accessed 27 April 2025).

13. Kondrashov, V. (2021), "4G on railways and in trains — project of Ministry of Digital Transformation and Ukrzaliznytsia", available at: <https://biz.nv.ua/ukr/tech/4g-na-zaliznici-ta-v-pojizdah-proekt-mincifri-ta-ukrзалізниця-novini-ukrajini-50163151.html#:~:text=Міністерство%20цифрової%20трансформації%20України%20та%20А0Укрзалізниця,року%20планується%20залучити%20бюджетне%20фінансування> (Accessed 27 April 2025).

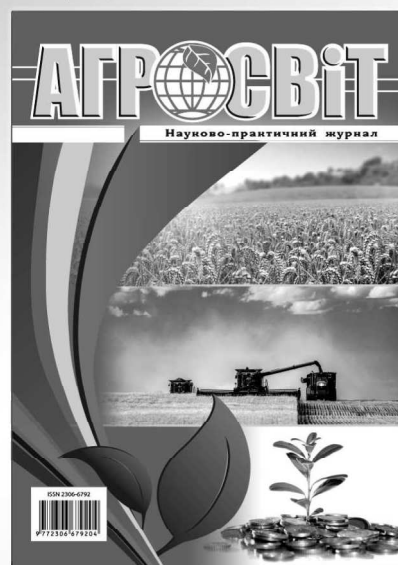
14. McKinsey & Company (2024), "The journey toward AI-enabled railway companies", available at: <https://www.mckinsey.com/industries/infrastructure/our-insights/the-journey-toward-ai-enabled-railway-companies#:~:text=A%20recent%20report%2C%20The%20journey,in%20impact%20a%20year%2C%20globally> (Accessed 27 April 2025).

Стаття надійшла до редакції 11.05.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

В. В. Здольник,
аспірант, Міжрегіональна Академія управління персоналом

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.209

АКТИВІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

V. Zdolnik,
Postgraduate Student, Interregional Academy of Personnel Management

ACTIVATION OF INNOVATIVE ACTIVITIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Уточнені та конкретизовані для умов української економіки основні поняття "інновації" як економічної категорії та її похідних понять у ширшому трактуванні, ніж в даний час оперує практика. Досліджено діючі класифікації інновацій та запропоновано нову структуру ознак побудови класифікатора інновацій. Розглянуто та проаналізувано основні напрями наданих пропозицій щодо державної інноваційної політики на сучасному етапі.

Визначено роль, місце та політику підприємств у сфері інвестицій як найважливішого складового елемента інноваційної діяльності підприємства, при цьому встановлено, що головною умовою високої ефективності інновацій є висока кваліфікація, сумлінність та зацікавленість персоналу, насамперед провідних фахівців, учасників розробки та реалізації проектів інновації. Виявлено основні засади формування інвестиційних коштів підприємства та запропоновано організаційно-економічну модель (алгоритм) формування інноваційної стратегії підприємства.

Досліджено структуру та систему показників, що комплексно характеризують різні сторони інноваційних проектів, та показано принципову можливість та доцільність формування банку даних інноваційних проектів промислового підприємства. Проведено аналіз та встановлено принципово можливі джерела фінансування інноваційних проектів. Встановлені зв'язок, послідовність та завдання підприємства у проведенні маркетингових досліджень з пошуку інвесторів, з урахуванням ефективності інноваційних проектів. Встановлено, що у розрахунках ефективності слід використовувати методики, що дозволяють визначити підприємницьку, бюджетну та економічну ефективність. У розрахунках мають враховуватися інфляційні тенденції. Розроблено фінансову модель оцінки інноваційних проектів та вибору оптимальних джерел їх фінансування.

Запропоновано механізм активізації інноваційної діяльності з використанням взаємодії промислового підприємства з програмою та проектами зарубіжних країн, що дозволяє підприємству скоригувати інноваційну та інвестиційну стратегії з метою їх оптимізації та більшої відповідності зовнішньому середовищу (торгівлі) та внутрішньому потенціалу підприємства.

Показано роль та місце персоналу, його зацікавленість використати ефективні для підприємства розробки реалізації інноваційних програм, у тому числі зовнішні (включаючи зарубіжні) джерела фінансування.

Показано, що навіть за недостатнього інформаційного забезпечення використання наявних ефективних прийомів дозволяє підприємству отримати реальну можливість пошуку джерел фінансування (внутрішніх та зовнішніх) інноваційних проектів.

The main concepts of "innovation" as an economic category and its derivatives in a broader interpretation than currently used in practice are clarified and specified for the conditions of the Ukrainian economy. The current classifications of innovations are studied and a new structure of the features of constructing an innovation classifier is proposed. The main directions of the proposals made regarding the state innovation policy at the present stage are considered and analyzed.

The role, place and policy of enterprises in the field of investment as the most important component of the innovation activity of the enterprise are determined, while it is established that the main condition for high efficiency of innovations is high qualification, conscientiousness and interest of personnel, primarily leading specialists, participants in the development and implementation of innovation projects. The main principles of the formation of investment funds of the enterprise are identified and an organizational and economic model (algorithm) for the formation of the innovation strategy of the enterprise is proposed.

The structure and system of indicators that comprehensively characterize various aspects of innovation projects are studied, and the fundamental possibility and expediency of forming a data bank of innovation projects of an industrial enterprise are shown. The analysis was conducted and the fundamentally possible sources of financing for innovative projects were established. The connection, sequence and tasks of the enterprise in conducting marketing research to find investors were established, taking into account the effectiveness of innovative projects. It was established that in efficiency calculations, methods should be used that allow determining entrepreneurial, budgetary and economic efficiency. The calculations should take into account inflationary trends. A financial model for evaluating innovative projects and selecting optimal sources of their financing was developed.

A mechanism for activating innovative activity using the interaction of an industrial enterprise with the program and projects of foreign countries was proposed, which allows the enterprise to adjust the innovation and investment strategy in order to optimize them and better correspond to the external environment (trade) and the internal potential of the enterprise.

The role and place of personnel, their interest in using effective for the enterprise development and implementation of innovative programs, including external (including foreign) sources of financing, is shown.

It is shown that even with insufficient information support, the use of existing effective methods allows the enterprise to obtain a real opportunity to find sources of financing (internal and external) for innovative projects.

*Ключові слова: інноваційна діяльність, інноваційні проекти, промислові підприємства.
Key words: innovation activity, innovation projects, industrial enterprises.*

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

Актуальність теми дослідження викликана тим, що в умовах старіння та глобального скорочення виробничого потенціалу в Україні та зменшення витрат на його оновлення у галузях відбулося загрозливе зниження обсягів виробництва взагалі, та наукомістких видів продукції зокрема. Відомо, що економічна криза дезорганізує інноваційний процес. Тому перехід до стратегії зростання нині потребує активізації інноваційної діяльності, інтеграції виробничих, наукових та комерційних структур та залучен-

ня інвестицій, а також створення умов, що сприяють інноваційному процесу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичною та методичною основою дослідження стали праці вітчизняних та зарубіжних учених з проблем ринкової економіки, менеджменту, управління підприємством.

При виконанні дослідження використано теоретичні та концептуальні підходи, методичні матеріали, що містяться у працях учених-економістів: Д. Гарнера, Дж. Грейсона, Т. Коно, Ф. Янсена, М. Портера, Й. Шумпетера та ін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Провести аналіз та визначити напрями активізації інноваційної діяльності промислових підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На основі проведеного аналізу встановлено, що конкурентоспроможність продукції підприємства безпосередньо залежить від досконалості та гнучкості інноваційного розвитку. Досліджено та підтверджено висновки українських економістів про циклічність фаз розвитку промислового виробництва [1, 2, 3]. Визначено, і це підтверджується практикою, що у періоді довгих хвиль понад десять років відбувається зміна пасивної частини капіталу, а й за цикли протяжністю 7—10 років відбувається заміна активної частини капіталу, й у період коротких хвиль 3—3,5 року відбуваються ринкові кон'юнктурні зміни за видами продукції. Звідси випливає, що підприємства та організації, що вписуються в цикли (фази) технологічних укладів мають суттєві конкурентні переваги, що підтверджується досвідом промислово розвинених країн, що переходять від четвертого — п'ятого технологічного укладу, до нового — інформаційного.

Виявлено сутність інноваційної діяльності підприємств у широкому діапазоні. Прийняті у нашій країні завдання інноваційного розвитку на концепціях, програмах та інших нормативних актах більше відповідають розширеному діапазону поняття інноваційної діяльності. Таким чином, інноваційна діяльність включає процеси розробки інновацій, реалізацію результатів закінчених наукових досліджень та розробок, інших науково-технічних досягнень у новий чи вдосконалений продукт, у новий чи вдосконалений технологічний процес, що використовується у практичній діяльності, а також пов'язані з цим додаткові наукові дослідження та розробки.

Метою державної інноваційної політики у перспективі є створення умов для сталого економічного зростання виробництва, виходу інноваційної конкурентоспроможної продукції на внутрішній та зовнішній ринки. А для цього державою практично створюються всі необхідні передумови (правові, організаційні, податкові тощо). Тому промисловим підприємствам у відповідність до державної політики необхідно визначити власну стратегію інноваційного шляху розвитку: нарощування, запозичення або перенесення. Для вибору з них конкретної стратегії підприємству слід орієнтуватися в характеристиках інновацій, які мають бути відображені в їхньому класифікаторі.

Скористатися ефективними стратегіями можуть у повному обсязі, лише підприємства здатні до сприйняття, які мають інноваційний виробничий потенціал, що включає: трудовий потенціал, потенціал засобів виробництва, інформаційний тощо. Серед усіх компонентів виробничого потенціалу найбільшу складність у підготовці до сприйняття інновацій представляють кадри, зокрема інженери та інші фахівці, включаючи керівників.

Тому у сфері інновацій кадри вимагають постійної та всебічної підготовки, перепідготовки та підвищен-

ня кваліфікації протягом усього періоду роботи, щоб були здатні ефективно виконувати свою роботу. Пропонується методика оцінки придатності працівників, що ґрунтується на наступних показниках: освіта, стаж роботи, організаційний досвід, ступінь науково-професійної підготовленості, наукова продуктивність, наявність нагород та заохочень, здатність до колективної роботи, суспільно-політична активність. У методі передбачено встановлення ваг (значущості) показників у загальній сукупності та коефіцієнтів за обраними показниками у кожній групі категорій працюючих. Отримані оцінки в балах за показниками та за категоріями працівників підсумовуються, і динаміка зміни цих сум характеризує інноваційний кадровий потенціал підприємства. Підтверджено, що у складі життєвого циклу інновації зазвичай виділяють сім етапів діяльності: базові дослідження; прикладні наукові дослідження; науково-технічні; експериментальні розробки; виробництво та комерціалізація; продаж, експлуатація та сервіс; завершення (згорання виробництва).

Дослідження показало, що існує певна залежність між потребою у грошових коштах, рівнями ризиків та ймовірністю отримання інвестицій. Найменша ймовірність отримання інвестування у період, коли потреба у них найбільша (досвідчене виробництво), коли інновації ще не набули статусу "інвестиційної привабливості".

У цей час державна і з боку інвестиційних, інноваційних фондів підтримка відіграє провідну роль. Питома вага організацій, що здійснюють розробку та використання нововведень, становить нині трохи більше 5%. Державна система поки що не забезпечує підприємствам реальної фінансової підтримки. Тому підприємства мають самостійно визначити свою політику, на основі якої і має вироблятися стратегія поведінки. Запропоновано організаційно-економічну модель формування інноваційної стратегії підприємств, яка має забезпечувати політику вироблення її ефективних варіантів, у тому числі на основі "привабливості" інновації та для приватних інвесторів.

На основі цих вимог сформульовано типовий зміст пріоритетного інноваційного проекту, який може претендувати на державну підтримку. Пропонується також встановити єдину форму подання даних, яка дозволить створити базу (банк) даних про вступники, виконувані та виконані розробки. База (банк) даних стане функціональним інформаційним засобом, особливо залучення фінансових інвестицій, як із державних, і недержавних (іноземних, приватних) джерел.

Встановлено, що з організації фінансового забезпечення підприємці керуються такими основними принципами: швидкого та ефективного забезпечення; обґрунтованості та юридичної захищеності фінансових потоків; множинності джерел фінансування для забезпечення маневру грошовими ресурсами; комплексності системи фінансування; адаптивності та гнучкості системи фінансування.

Ці принципи допомагають конкретизувати завдання фінансування інноваційної діяльності, які забезпе-

чують три основні стратегії: створення передумов для безперешкодного здійснення розробки та впровадження інновацій; створення передумов для збереження та розвитку науково-технічного потенціалу підприємств у корпораціях та галузях, у тому числі за пріоритетними напрямками; забезпечення можливостей створення інноваційного сприйнятливих кадрового потенціалу.

Традиції та форми фінансування інноваційної діяльності, прийняті у вітчизняній та світовій практиці систематизуються для практичного використання з урахуванням їх переваг та складностей використання. В галузі оцінки якості проектів (програм), що намічаються до державного та комерційного фінансування системною є їх сертифікація. Сертифікація може визначити розмір зовнішньої державної та недержавної підтримки. Наприклад, сертифіковані виробництва продукції, що не має аналогів у світі, можуть фінансуватися державою до 50%, при сертифікації експорту продукції (послуг) обробної промисловості до 40%, при сертифікації імпорту заміщення — 30%, задоволення платоспроможного попиту — 20%. Сертифікація програм дозволяє проводити аукціони із залучення інвесторів, вона значною мірою підвищує довіру іноземних інвесторів.

Виходячи з цього, для підприємств є обов'язковим розробка комплексу заходів для підвищення привабливості інноваційних проектів. Критерії привабливості можуть бути множинного характеру. Зазначається, що інвестори насамперед зацікавлені у ефективності проектів (програм). Аналіз показав, що найбільш прийнятними є методи, що дозволяють визначити комерційну (підприємницьку), бюджетну та інтегральну (економічну) ефективність.

Комерційна ефективність показує прибутковість інноваційної підприємницької діяльності. Бюджетна — характеризує можливості інновацій з позицій наповненості державних бюджетів. Інтегральна економічна ефективність характеризується сукупністю показників, що відбивають підприємницький дохід, надходження до бюджету та ефективність споживання. Розглянувши показники ефективності визначено, що у розрахунках ефективності завжди повинні враховуватися інфляційні тенденції:

- інфляція обмінного курсу гривні;
- загальна інфляція (змінна рівня цін);
- інфляція збуту конкретної продукції;
- інфляція на змінні витрати;
- інфляція на заробітну плату;
- інфляція на незмінні витрати;
- інфляція на основні фонди, зокрема на землю.

Під час розгляду та використання методів оцінки ефективності інноваційних проектів слід враховувати ризики. Як правило, можливе виникнення трьох видів ризиків: власний ризик проекту — ризик того, що реальні надходження коштів значно відрізнятимуться від запланованих; корпоративний ризик, пов'язаний із впливом реалізації проекту на фінансовий стан підприємства; ринковий ризик, що характеризує вплив реалізації проекту зміну вартості акцій фірми (ринкової вартості фірми).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За підсумками дослідження інноваційних процесів за стадіями життєвого циклу робиться висновок, що логістична крива допомагає встановити сутність інноваційних процесів в інноваційному життєвому циклі. Інноваційний цикл зазвичай починається з ліквідації відставання фірми у розвитку її потенціалу, що знижує інноваційну сприйнятливості, а власне, і конкурентоспроможності фірми.

Логістична крива описує розвиток руху інновації (повільно, рівномірно або стрибком) від одного стабільного стану до іншого з максимальними значеннями параметрів. Цей розвиток може повторюватися, а тому основною характеристикою процесу служить так званий "технологічний розрив", який показує відмінність у потенціалах (ефективності), а також обсягу коштів, необхідних для вкладення в нову технологію з метою досягнення її результативності, до рівня заміни. Дослідження показало, що якщо враховувати життєвий цикл інновації, а також розвиток організації, то можна визначити групу інноваційного процесу, що переважає певну стадію життєвого циклу, що не знижує інноваційний потенціал підприємства, а максимально його використовує.

Необхідно враховувати ступінь складності взаємозв'язку функцій та ресурсів, крім фінансових, матеріально-технічних, трудових та інформаційних, у розрахунок повинна приймати організаційна структура, технологія виконання функцій та досвід персоналу щодо вирішення завдань у галузі інноватики. Потреби практики висувають необхідність постійної оцінки структури інноваційного потенціалу. Оцінку пропонується здійснювати в основному двома методами: на основі детальних розрахунків та діагностики.

Література:

1. Ковальська Л. Л. Методичний підхід до аналізу та оцінки розвитку інноваційного підприємництва регіонів України. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2019. Вип. 2. С. 66—72.
2. Яковлев А. І. Інноваційна діяльність як фактор економічного розвитку малих підприємств. Економіка: реалії часу. 2014. № 2. С. 115—119.
3. Багашова Н. В. Бізнес-інкубатори: світовий і вітчизняний досвід створення і функціонування. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. № 11. С. 60—63.

References:

1. Kovalska, L. L., (2019), "Methodological approach to the analysis and assessment of the development of innovative entrepreneurship in the regions of Ukraine", *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrayiny*, vol. 2, pp. 66—72.
2. Yakovlev, A. I., (2014), "Innovative activity as a factor of economic development of small enterprises", *Ekonomika: realiyyi chasu*, vol. 2, pp. 115—119.
3. Bagashova, N. V., (2015), "Business incubators: world and domestic experience of creation and functioning", *Naukovyy visnyk Kherson's'koho derzhavnoho universytetu*, vol. 11, pp. 60—63.

Стаття надійшла до редакції 23.05.2025 р.

А. Т. Клименко,
аспірант, НТУ "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-2927-7403>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.213

СИСТЕМНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОНФЛІКТАМИ В ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГАХ ПІДПРИЄМСТВА-ДИСТРИБ'ЮТОРА

A. Klymenko,
Postgraduate student, Dnipro University of Technology

SYSTEMIC MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CONFLICTS IN THE LOGISTICS
CHAINS OF A DISTRIBUTION ENTERPRISE

У статті розглянуто проблему організаційних конфліктів, що виникають у логістичних ланцюгах підприємства-дистриб'ютора внаслідок неузгодженості локальних цілей, планів і пріоритетів різних функціональних підрозділів. Визначено типові джерела міжпідроздільних суперечностей на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях управління, а також проаналізовано їхній вплив на ефективність дистрибуційної діяльності. Запропоновано типологізовану таблицю організаційних конфліктів за рівнями управління та побудовано блок-схему алгоритму їх врегулювання з урахуванням багатокритеріального підходу до прийняття рішень. Особливу увагу приділено формалізації локальних критеріїв підрозділів, використанню методів SWOT-аналізу, діаграми причинно-наслідкових зв'язків, Парето-аналізу, методу зважених оцінок, а також залученню логістичного координатора як фасилітатора внутрішньої взаємодії. У межах розробленого алгоритму обґрунтовано доцільність застосування компромісних і кооперативних стратегій урегулювання на основі моделі подвійної зацікавленості, а також представлено механізми впливу на уподобання сторін конфлікту через коригування системи мотивації та розширення множини альтернатив.

The article addresses the pressing issue of organizational conflicts arising within the logistics chains of distribution enterprises due to the misalignment of local objectives, resource constraints, differences in management approaches, and the lack of an effective coordination system among functional departments. Typical conflict situations at the strategic, tactical, and operational levels of management are analyzed, as they significantly affect key logistics performance indicators— such as service level, costs, speed, order fulfillment accuracy — as well as the degree of internal collaboration.

Based on identified patterns, a structured table of organizational conflicts is proposed, detailing their causes, participants, contradictions, and consequences, which enables a comprehensive assessment of each situation's destructive potential. To address internal contradictions, a conflict resolution algorithm is developed, incorporating stages such as identifying local departmental goals, applying SWOT analysis, Ishikawa cause-and-effect diagrams, generating a set of alternatives, and ranking decisions using multi-criteria evaluation and selection methods.

Special attention is given to the formalization of stakeholder preferences using decision-making criteria such as the Hurwicz criterion, the weighted sum method, and the "ideal point" principle, allowing for modeling departmental behavior and forecasting their actions in similar managerial situations. As part of the selected resolution strategy, the appointment of a logistics coordinator is proposed to ensure communication, alignment of actions, consistency of strategic priorities, and oversight of the implementation of agreed solutions.

The article also describes methods for influencing stakeholder preferences through the modification of employee motivation systems and the expansion of the set of available alternatives, which makes it possible to move from compromise to cooperation strategies. As a result, the proposed approach ensures a structured, iterative, adaptive, and analytically grounded resolution of organizational conflicts, contributing to internal consistency in logistics, improving the quality of managerial decisions, and strengthening the competitive position of the distribution enterprise in a dynamic market environment.

Ключові слова: організаційний конфлікт, логістичний ланцюг, міжфункціональна взаємодія, дистрибуція, багатокритеріальний аналіз, локальні цілі підрозділів, алгоритм врегулювання, логістичний координатор, мотиваційна система, стратегія співпраці.

Key words: organizational conflict, logistics chain, cross-functional interaction, distribution, multi-criteria analysis, local departmental goals, conflict resolution algorithm, logistics coordinator, motivation system, cooperation strategy.

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

У сучасних умовах ускладнення логістичних процесів і зростання взаємозалежності функціональних підрозділів підприємств-дистриб'юторів особливої актуальності набуває проблема організаційних конфліктів, що виникають унаслідок неузгодженості локальних цілей, планів і критеріїв ефективності. Такі конфлікти суттєво впливають на стабільність внутрішнього логістичного ланцюга, знижують оперативність постачань, підвищують витрати й можуть спричинити втрату клієнтів. Водночас у науковій літературі бракує системних підходів до формалізації процесу врегулювання міжпідроздільних конфліктів у логістиці на основі інтеграції інтересів, застосування багатокритеріального аналізу та адаптивного управління. Тому розробка алгоритмів і механізмів координації, які враховують взаємозв'язок локальних і стратегічних цілей, є важливим як з наукової, так і з прикладної точки зору завданням у сфері логістичного менеджменту та управління внутрішньоорганізаційними взаємодіями.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про зростаючий інтерес наукової спільноти до проблематики організаційних конфліктів у діяльності підприємств, зокрема в контексті управлінських процесів, структурно-функціональної взаємодії та соціально-психологічних чинників. У напрямі дослідження методів управління конфліктами в організації виокремлюються праці таких авторів, як Г. С. Яремич, О. О. Карпенко, С. А. Назаренко, Н. Я. Петришин, Л. В. Шаульська,

А. Лавренюк, О. Цісецький, Ю. Д. Древаль, Т. О. Сазонова. Суттєву увагу в сучасних публікаціях приділено виявленню причин та детермінант виникнення конфліктних ситуацій у внутрішньоорганізаційному середовищі, що висвітлено в роботах А. І. Галяна, І. П. Потапюк, О. М. Помаз, Н. Ю. Подольчак, Н. Новікова, К. К. Арзуманян, В. В. Ровенська, Н. К. Назаров, Ю. А. Приймакова. Окрему групу становлять дослідження, у яких конфлікти розглядаються як чинник або індикатор необхідності управлінських змін та структурної трансформації: ці підходи знайшли відображення в публікаціях О. О. Гетьман, І. Б. Хома, Н. С. Куцай, С. М. Кучеренко, К. Б. Козак, Р. В. Стаднійчук, О. Бойко. Таким чином, наявна наукова база свідчить про актуальність тематики, її багатовимірність та потребу у подальшому розвитку прикладних рішень, зокрема в контексті логістичних систем та внутрішньоорганізаційної координації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розробка та обґрунтування системного підходу до врегулювання організаційних конфліктів у логістичних ланцюгах підприємства-дистриб'ютора шляхом формалізації локальних цілей підрозділів, застосування методів багатокритеріального аналізу та впровадження алгоритму координації управлінських рішень, що враховує стратегічні інтереси компанії та забезпечує ефективну міжфункціональну взаємодію.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Однією з ключових передумов виникнення організаційних конфліктів на підприємствах оптової торгівлі є несумісність або розбіжність локальних цілей окре-

Таблиця 1. Типові організаційні конфлікти на підприємствах оптової торгівлі з характеристикою причин, учасників, протиріч та наслідків

Причина конфлікту	Підрозділи-учасники	Сутність протиріччя	Ймовірні наслідки конфлікту
Стратегічний рівень конфлікту			
Неконкурентоспроможна політика обслуговування клієнтів	Маркетингу, транспорту, складу, фінансів	Розбіжності між очікуваним рівнем обслуговування клієнтів і можливостями логістичних служб та фінансів	Низький рівень задоволеності клієнтів, втрата лояльності
Помилкова цінова політика	Маркетингу, транспорту, складу, фінансів	Конфлікт між ціновою стратегією маркетингу та фінансовими обмеженнями і логістичними витратами	Зниження конкурентоспроможності, зменшення прибутку
Нераціональний вибір постачальника	Закупівлі, фінансів, транспорту	Вибір постачальника без урахування логістичних і фінансових критеріїв	Підвищені витрати, ризик затримок у постачанні
Неправильний вибір логістичних посередників	Закупівлі, фінансів, продажу, складу, транспорту	Суперечності у підходах до вибору логістичних партнерів між закупівлями, продажем і логістикою	Неоптимальні логістичні витрати, зниження ефективності ланцюга постачання
Помилковий прогноз попиту	Маркетингу, складу, транспорту, закупівлі, продажів, фінансів	Відмінності у прогнозах попиту між маркетингом і службами забезпечення товарного потоку	Недостача або надлишок товару, втрати через нерозпроданий товар
Тактичний рівень конфлікту			
Помилковий прогноз сезонних коливань попиту	Маркетингу, складу, транспорту, закупівлі, продажів, фінансів	Невідповідність сезонних прогнозів попиту реальним можливостям логістики та закупівель	Дефіцит або надлишок товару в пікові сезони
Розузгодженість маркетингового плану з планами використання транспорту та складів	Маркетингу, транспорту, складу, фінансів	Маркетинговий план не враховує реальні обмеження транспорту та складів	Недовантаження транспорту, перевантаження складів
Розузгодженість планів продажу та закупівель	Продажу, маркетингу, закупівлі, фінансів	Плани продажу не узгоджені з можливостями закупівель і фінансування	Несвоєчасні закупівлі, порушення плану продажів
Розузгодженість плану закупівель із планами використання транспорту та складів	Закупівлі, транспорту, складу, фінансів	Плани закупівель не враховують логістичні обмеження та фінансові ресурси	Зростання витрат на логістику та закупівлю
Відсутність адекватної системи обліку логістичних витрат	Фінансів, транспорту, складу, маркетингу	Фінанси не отримують реальних даних щодо логістичних витрат для точного планування	Неможливість контролю витрат, фінансові втрати
Розузгодженість середньострокових функціональних планів	Суміжні функціональні служби	Відсутність єдиної координації планів між підрозділами	Загальне зниження координації між підрозділами
Оперативний рівень конфлікту			
Несвоєчасне вивезення товару від постачальника	Транспорту, закупівлі	Постачальник не враховує графік транспорту або складських потужностей	Зрив графіків постачання, затримки у виробництві
Затримки митного оформлення вантажів	Відділ митного оформлення, транспорту, закупівлі	Нескоординованість дій митного відділу, транспорту та закупівель призводить до затримок	Затримки у запуску реалізації, зростання витрат
Інформування складу про очікувані приходи товару	Закупівлі, складу, транспорту	Склад не отримує інформацію вчасно, що унеможливає підготовку до приймання товару	Непідготовленість складу до приймання товару
Несвоєчасне надходження транспорту на склад	Транспорту, складу, закупівлі	Транспорт прибуває без узгодження з графіком роботи складу	Зрив відвантаження, простої транспорту
Простий транспорт під розвантаженням	Транспорту, складу, закупівлі	Відсутність готовності складу до швидкого розвантаження через неузгоджені дії	Втрати через затримки обробки вантажу
Затримки у прийомі товару на склад	Закупівлі, складу	Затримки з прийманням товару через нерівномірне завантаження складу	Простої на складі, ризик втрати якості
Затримки у обробці товару на складі	Складу, продажу	Суперечності у вимогах до передпродажної підготовки між складом і відділом продажу	Затримки у підготовці товару до реалізації
Інформування складу про майбутні відвантаження	Складу, продажу	Склад не знає про обсяги майбутніх відвантажень, що ускладнює підготовку	Неможливість оперативного відвантаження
Простий транспорт при відвантаженні клієнтам	Транспорту, складу, продажу	Відсутність координації між транспортом, складом і продажем у процесі відвантаження	Збільшення часу виконання замовлень
Зрив термінів доставки товару клієнтам (варіанти)	Продажу, транспорту, складу, маркетингу, фінансів	Маркетинг і продажі обіцяють строки доставки, які неможливо дотримати через обмеження складу і транспорту	Невиконання термінів поставки, претензії клієнтів
Порушення стандартів якості виконання замовлень клієнтів	Продажу, складу, транспорту, маркетингу, фінансів	Невідповідність між стандартами сервісу, очікуваннями клієнтів і можливостями внутрішніх служб	Порушення стандартів сервісу, погіршення іміджу

мих структурних підрозділів, що беруть участь у формуванні та реалізації політики дистрибуції. Такі суперечності найчастіше проявляються на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях управлінських рішень, де відсутність координації може призвести до затримок у постачанні, підвищення витрат або втрати клієнтів.

У таблиці 1 систематизовано типові організаційні конфлікти, що виникають на різних рівнях управління. Вона містить не лише опис основних причин конфліктів, а й перелік задіяних структурних підрозділів, суть внутрішньоорганізаційних протиріч, а також потенційні наслідки, що дозволяє комплексно оцінити характер логістичних розбіжностей та їх вплив на діяльність підприємства.

Проблематика невідповідності або конфлікту цілей між структурними підрозділами в межах однієї організації залишається об'єктом постійної уваги вітчизняних і зарубіжних дослідників. Усвідомлення того, що така розбіжність може істотно знижувати ефективність управління, спричинило формування низки інструментів і концепцій, покликаних узгодити дії різних служб у межах спільної стратегічної рамки. Одним із найбільш відомих рішень стала концепція збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), запропонована Р. Капланом і Д. Нортеном [10], яка дозволяє інтегрувати фінансові та нефінансові цілі організації через систему стратегічних карт.

Крім того, вагомим внеском у вирішення цієї проблеми є модель "цілепокладання" (Management by Objectives, MBO), запропонована П. Друкером [6]. Вона передбачає встановлення чітко визначених цілей для кожного підрозділу, які узгоджуються з глобальними завданнями підприємства. Також доцільно згадати теорію агентських відносин (Agency Theory) [9], яка розглядає механізми вирівнювання інтересів власників і виконавців шляхом стимулювання, моніторингу та контрактного регулювання відповідальності.

У сучасних умовах дедалі частіше застосовується підхід інтегрованого планування ресурсів (Enterprise Resource Planning, ERP) [11], що сприяє синхронізації процесів і забезпеченню прозорості обміну інформацією між підрозділами. Значну роль також відіграють методи бізнес-процесного управління (BPM), які дозволяють координувати дії функціональних служб навколо створення цінності для кінцевого споживача [13].

Таким чином, за кожною з позицій функціональних підрозділів у конфліктних ситуаціях стоїть система цілей, яку можливо відобразити у вигляді одного чи кількох формалізованих показників — так званих локальних критеріїв оптимізації. У контексті теорії багатокритеріального прийняття рішень вони розглядаються як окремі (приватні) цілі, що відображають специфіку діяльності відповідного підрозділу.

Усвідомлення логіки прийняття рішень підрозділами на основі власних критеріїв дозволяє виявити потенційні точки перетину або суперечностей між ними. Це, у свою чергу, відкриває можливості для формування компромісних варіантів рішень, які враховують інтереси кожної сторони та сприяють зниженню напруження у внутрішньоорганізаційних взаємодіях.

Процес узгодження позицій сторін у межах організаційного конфлікту фактично зводиться до пошуку розв'язку задачі багатокритеріальної оптимізації, який задовольнить не лише окремі служби, а й відповідатиме стратегічним інтересам підприємства загалом.

Ефективну координацію у таких ситуаціях може забезпечити логістичний координатор, який виконує функцію фасилітатора взаємодії. Його завдання полягає у стимулюванні переходу учасників конфлікту до конструктивних стратегій — таких як "компроміс" або "співпраця", що передбачають взаємне врахування цілей і обмежень опонентів.

Ці стратегії є особливо актуальними в умовах високого ступеня взаємозалежності між функціональними службами у внутрішньому ланцюзі постачання підприємства. Саме множинність локальних інтересів та взаємозв'язків між підрозділами обумовлює потребу в застосуванні багатокритеріальних методів прийняття управлінських рішень як основи для досягнення внутрішньої узгодженості.

Вирішення організаційного конфлікту за цим підходом передбачає реалізацію низки послідовних дій, перелік яких подано нижче та схематично відображено на рисунку 1.

Блок-схема алгоритму врегулювання організаційних конфліктів відображає послідовність етапів — від виявлення конфлікту до моніторингу результатів — що забезпечують системне розв'язання функціональних розбіжностей. Кожен крок логічно пов'язаний з наступним таким чином, щоб максимально врахувати інтереси всіх підрозділів і досягти узгодженого рішення.

1. Виявлення та класифікація конфлікту. Першим кроком є фіксація факту конфлікту між підрозділами та визначення його характеристик. Необхідно з'ясувати, які структурні підрозділи залучені і на якому рівні виникла проблема (стратегічному, тактичному чи оперативному). Класифікація конфлікту (за типом, причинністю, масштабом) дозволяє обрати подальший підхід до аналізу та вирішення. Виявивши сутність розбіжностей, керівництво переходить до з'ясування мотивів сторін конфлікту.

2. Визначення локальних цілей підрозділів (їхніх "приватних" критеріїв). На цьому етапі кожен залучений підрозділ формулює свої локальні цілі та критерії, яких він прагне досягти. Часто організаційні конфлікти обумовлені несумісністю цілей — наприклад, відділ продажів орієнтується на максимальну швидкість обслуговування клієнтів, тоді як логістика фокусується на мінімізації витрат. Тому важливо чітко визначити, які показники є пріоритетними для кожної сторони. Усвідомлення цих приватних критеріїв допомагає зрозуміти джерело протиріччя і стає основою для подальшого аналізу. Логіка переходу: після того, як конфлікт зафіксовано, з'ясовують корінні інтереси сторін, щоб надалі шукати рішення, яке врахує ці інтереси.

3. SWOT-аналіз або аналіз причинно-наслідкових зв'язків (діаграма "Fishbone"). Далі проводиться поглиблений аналіз конфлікту. Можна застосувати SWOT-аналіз — для оцінки сильних і слабких сторін ситуації та зовнішніх можливостей/загроз, пов'язаних із конфліктом [8]. Це дозволяє зрозуміти стратегічний контекст: наприклад, які внутрішні процеси сприяють конфлікту



Рис. 1. Блок-схема алгоритму врегулювання організаційних конфліктів, пов'язаних із логістичною діяльністю підприємства-дистриб'ютора

(слабкості) та які зовнішні фактори тиснуть (загрози). Альтернативно (або доповнювально) застосовується причинно-наслідковий аналіз методом діаграми Ішкави (Fishbone). Діаграма "Fishbone" допомагає виявити та наочно відобразити першопричини проблеми, розклавши її на категорії факторів [3]. Такий аналіз висвітлює, чому виник конфлікт: наприклад, чи причина в неузгоджених бізнес-процесах, обмежених ресурсах, людському факторі тощо. Логіка переходу: зрозумівши кореневі причини конфлікту та контекст (через SWOT чи Fishbone), можна переходити до генерування варіантів його вирішення.

4. Формування множини альтернатив та їх ранжування. На основі проведеного аналізу розробляється множина можливих рішень (альтернатив) для врегулювання конфлікту. Учасники генерують варіанти дій, які можуть усунути протиріччя, з урахуванням локальних цілей всіх сторін. Потім альтернативи оцінюються і ранжуються за пріоритетністю. Для цього доцільно використати методи багатокритерійного оцінювання: наприклад, метод Парето або зважене оцінювання. Pareto-аналіз дозволяє виокремити ключові рішення, що дають максимальний ефект: за правилом 80/20 слід зосередитися на тих 20% причин або дій, які забезпечать 80% результату [1]. Іншими словами, аналізуються всі фактори ситуації, після чого вони ранжуються, щоб виділити кілька найважливіших — саме на них і варто сконцентрувати зусилля при виборі рішення. Доповнювати аналіз можна методами зваженої оцінки (наприклад, побудовою рішення-матриці): кожна альтернатива оцінюється за низкою критеріїв з певними вагами, що дає об'єктивну картину пріоритетності [2]. Логіка переходу: в результаті цього кроку обирається оптимальна (або кілька найкращих) стратегія вирішення, яку слід впровадити. Далі постає питання координації виконання обраного рішення.

5. Формалізація уподобань сторін та виявлення критеріїв вибору. На даному етапі врегулювання організаційного конфлікту здійснюється формалізоване представлення переваг кожної із зацікавлених сторін — структурних підрозділів підприємства, залучених до конфліктної ситуації, а також особи, що приймає рішення (ОПР) від імені організації в цілому. Метою цього етапу є встановлення, якими саме критеріями або комбінацією критеріїв керуються сторони при виборі тієї чи іншої альтернативи, а також перевірка можливості опи-

су таких уподобань засобами багатокритеріальної оптимізації.

Формалізація уподобань передбачає аналітичне моделювання поведінки кожного учасника конфлікту на основі множини доступних альтернатив рішень. Зокрема, проводиться співвіднесення реального або прогнозованого вибору учасника із низкою математичних критеріїв прийняття рішень: мінімаксного критерію (Wald's criterion), критерію "ідеальної точки", критерію Гурвіца, методу зваженої суми тощо. Якщо вибір, здійснений підрозділом у заданій ситуації, узгоджується з результатами, що їх дає відповідний критерій, то цей критерій може вважатися придатним для репрезентації раціонального вибору цієї сторони. Така відповідність слугує основою для побудови моделей поведінки функціональних підрозділів у майбутніх конфліктних ситуаціях.

Особливої уваги потребують ті критерії, які вимагають додаткових параметрів. Наприклад, критерій Гурвіца, що поєднує песимістичну (мінімаксну) та оптимістичну (максимаксну) оцінки, вимагає визначення коефіцієнта песимізму (?), що відображає рівень обережності підрозділу. Аналогічно, метод зваженої суми вимагає встановлення ваги для кожного приватного критерію — таких, як час виконання процесу, рівень витрат, точність виконання замовлення тощо. Ці ваги визначаються на основі статистичних даних, експертних оцінок або в результаті аналітичної оцінки пріоритетів підрозділів.

Процедура формалізації уподобань дозволяє: аналітично відобразити логіку вибору кожного підрозділу; виявити ступінь конфліктності позицій сторін у конкретній ситуації; змодельовати вибір кожної сторони в майбутніх конфліктах, використовуючи наявні критерії та їх параметри.

6. Залучення логістичного координатора. Перш ніж реалізовувати вибране рішення, важливо призначити відповідального координатора (наприклад, менеджера з логістичної координації), який об'єднає зусилля різних підрозділів. Логістичний координатор відіграє роль посередника та єдиного центру відповідальності за впровадження рішення. Він забезпечує, щоб всі сторони діяли узгоджено, мали спільне розуміння цілей та обов'язків. Залучення такої фігури допомагає подолати внутрішні "silo" (організаційне ізолювання) між підрозділами, налагодити комунікацію та загальну стратегію дій [4]. Логіка переходу: після вибору напряду вирішення призначений координатор бере під контроль процес його реалізації, знімаючи організаційні протиріччя та забезпечуючи інтегроване впровадження рішення всіма учасниками.

7. Застосування компромісних або кооперативних стратегій врегулювання. На етапі безпосереднього врегулювання конфлікту сторони, за підтримки координатора, обирають стиль взаємодії, керуючись моделлю подвійної зацікавленості. Ця двомірна модель (відомі стилі Томаса-Кілманна) балансує асертивність (орієнтацію на власні інтереси) та кооперативність (орієнтацію на інтереси іншої сторони) [12]. Найбільш продуктивними в організаційному конфлікті є компроміс або співробітництво (кооперація). Компромісна стратегія передбачає взаємні поступки — кожна сторона частково

во жертвує своїми вимогами, щоб досягти прийнятного рішення, яке лише частково задовольняє інтереси обох сторін [14]. Це доцільно, коли час обмежений або ресурси необхідно розподілити порівну. Кооперативна стратегія (співробітництво), навпаки, прагне знайти win-win рішення, що максимально врахує потреби всіх учасників конфлікту [5]. Співробітництво вимагає відкритого обміну інформацією, креативності та готовності сторін працювати спільно над новим рішенням. Обраний стиль врегулювання має відповідати ситуації: якщо є можливість і довіра — варто прагнути співробітництва; якщо ресурсів бракує або розбіжності не критичні — може вистачити компромісу. Логістичний координатор спрямовує сторони до конструктивної стратегії, уникаючи деструктивних підходів (таких як суперництво чи ухилення). Логіка переходу: завдяки застосуванню правильних стратегій поведінки конфлікт досягає стадії розв'язання — сторони домовляються про конкретний план дій.

У разі, якщо після застосування критеріїв до актуальних показників альтернативних рішень стає очевидним, що учасники конфлікту обирають різні альтернативи, тобто їхні позиції залишаються неузгодженими, необхідно здійснити подальші дії для врегулювання суперечностей. У таких випадках доцільно застосувати одну або обидві з наведених груп методів вирішення конфлікту: методи впливу на критерії вибору (уподобання) сторін та методи розширення множини доступних альтернатив.

1. Методи впливу на уподобання функціональних підрозділів

Ця група методів орієнтована на те, щоб змінити мотиваційне середовище учасників конфлікту таким чином, аби кожен підрозділ добровільно віддав перевагу тій альтернативі, яка є оптимальною для всієї організації. Йдеться не про примус до компромісу, а про створення умов, у яких власний раціональний вибір кожної сторони збігатиметься зі стратегічними інтересами компанії.

Центральним інструментом у цьому випадку є переналаштування параметрів системи мотивації персоналу, що бере участь у конфліктній взаємодії. Зокрема, це може включати: коригування співвідношення преміальних і штрафних санкцій, що впливає на вагу песимістичних сценаріїв у рамках критеріїв типу Гурвіца; зміну вагових коефіцієнтів ключових показників ефективності (KPI), які використовуються у змінній частині оплати праці, що впливає на вагу критеріїв у методах зваженого оцінювання альтернатив.

У практичному вимірі це означає, що для кожного підрозділу необхідно зменшити вплив (вагу) тих показників, які переоцінюють вузькі локальні цілі, і підвищити вагомість тих, які відображають вплив підрозділу на ефективність роботи суміжних функціональних служб. Таким чином, формується перехресна відповідальність, яка мотивує до узгодження дій у межах внутрішнього логістичного ланцюга.

Важливим принципом є мінімальність інтервенції: коригування параметрів має бути достатнім лише настільки, щоби змінити вибір сторони на користь організаційно доцільного рішення, але не викликати відторгнення змін. Це особливо актуально для збереження стабільності у колективі та мінімізації опору персоналу.

Для визначення оптимальних значень змін у вагах критеріїв можуть застосовуватись методи прямого пелюбору з заданим кроком. У випадках, коли існує декілька можливих комбінацій, рекомендовано використувати метод аналізу ієрархій (АНР), що дозволяє вибрати найсистемніший варіант переналаштування пріоритетів. Такі зміни мають бути сумісними із загальною збалансованою системою показників (BSC), що використовується на підприємстві, забезпечуючи внутрішню узгодженість усіх управлінських рішень.

Таким чином, ця група методів фактично реалізує модифікований варіант стратегії "компромісу", де рішення узгоджується не шляхом поступок, а через адаптацію мотиваційної архітектури до стратегічних цілей компанії.

2. Методи розширення множини альтернатив. Друга група методів покликана доповнити попередню, розширюючи межі можливого рішення за рахунок збільшення кількості або якості альтернатив, серед яких можуть бути досягнуті взаємоприйнятні варіанти. Це відповідає логіці стратегії "співпраці" (інтеграції), де сторони не лише узгоджують існуючі позиції, а й спільно формують нові, вигідніші для обох рішень.

Цей підхід вперше був системно обґрунтований Мері Паркер Фоллетт, яка наголошувала, що ефективне розв'язання конфліктів можливе лише за умов "розкладання" вимог та інтересів сторін на складові й подальшої інтеграції ключових цілей у нове спільне бачення рішення. У межах її концепції інтеграція розглядається як творчий процес, в якому сторони, через діалог, віднаходять глибші, менш суперечливі мотиви, приховані за первинними позиціями, що на перший погляд здаються взаємовиключними [7].

У сучасному управлінні ця ідея реалізується через: реструктуризацію або комбінування існуючих альтернатив; введення інноваційних варіантів, що раніше не розглядалися через брак комунікації чи уявлення про інтереси іншої сторони; створення гібридних або проміжних варіантів, які враховують ключові критерії всіх учасників конфлікту.

Методи розширення альтернатив дозволяють перейти від конфлікту як дилеми ("або — або") до пошуку третього рішення — виграшного для всіх сторін.

Загалом обидві групи методів — впливу на уподобання та розширення альтернатив — є взаємопов'язаними і можуть застосовуватись як поєднано, так і паралельно, в залежності від ступеня конфліктності ситуації та відкритості сторін до переговорів. Їх ефективне застосування дозволяє підвищити рівень інтеграції функціональних підрозділів підприємства та забезпечити прийняття обґрунтованих і взаємовигідних логістичних рішень.

8. Ухвалення, формалізація та впровадження рішення. Досягнувши домовленості щодо оптимального варіанту, керівництво офіційно ухвалює рішення. На цьому кроці важливо зафіксувати прийняте рішення документально (наказом, протоколом наради тощо), чітко визначивши хто, що і в які терміни робить для реалізації. Формалізація забезпечує прозорість і підзвітність: всі підрозділи отримують єдине розуміння затвердженого плану. Після цього рішення переходить у фазу впровадження — виконуються практичні дії згідно з узгодже-

ними заходами. Наприклад, можуть бути переглянуті операційні процедури, переналаштовані графіки поставок, змінені показники оцінки роботи тощо — залежно від характеру конфлікту та обраного способу врегулювання. Логістичний координатор контролює виконання, координує міжвіддільні кроки і вирішує дрібні робочі суперечності, що виникають у процесі реалізації. Логіка переходу: після того як рішення прийнято і запущено в дію, необхідно оцінити його ефективність — цим займається наступний етап.

9. Моніторинг результатів та коригування на основі зворотного зв'язку. Завершальний блок алгоритму — моніторинг впровадженого рішення в дії. На цьому етапі збирається зворотний зв'язок від усіх залучених сторін і аналізуються ключові показники логістичної діяльності (рівень сервісу, витрати, час виконання процесів тощо) після реалізації заходів врегулювання. Мета — визначити, чи вдалося усунути першопричину конфлікту і наскільки рішення задовольнило локальні цілі підрозділів. Якщо конфлікт успішно врегульований (показники покращилися, а сторони задоволені компромісом) — процес можна вважати завершеним. У випадку, коли зворотний зв'язок виявляє недоліки або нові напруження (конфлікт не повністю вирішено), передбачено коригування: повернення до відповідних попередніх етапів алгоритму. Залежно від ситуації, може знадобитися перегляд обраної альтернативи (повторно використати напрацьований раніше ранжований список рішень, обравши наступний варіант) або додатковий аналіз причин, якщо спливали нові обставини. Таким чином, алгоритм має ітеративний характер: на основі зворотного зв'язку цикл аналізу і врегулювання може повторюватися, поки конфлікт не буде остаточно залагоджено. Логіка завершення: коли показники свідчать, що цілі підрозділів узгоджені, а негативні наслідки усунуто — організаційний конфлікт вважається врегульованим, і підприємство може функціонувати злагоджено надалі, спираючись на отриманий досвід.

Представлена блок-схема забезпечує структурований підхід до вирішення організаційних конфліктів у сфері дистрибуції. Послідовність кроків — від виявлення проблеми до контролю виконання рішення — дозволяє системно врахувати інтереси різних функцій підприємства. Застосування аналітичних інструментів (SWOT, Ishikawa), методів оцінювання альтернатив (Парето, зважені критерії), призначення координатора та вибір конструктивної стратегії поведінки (компроміс чи співробітництво) створюють умови для прозорого й ефективного врегулювання конфлікту. Такий алгоритм мінімізує деструктивний вплив розбіжностей між відділами і сприяє досягненню спільних дистрибуційних цілей компанії. В результаті, конфлікт трансформується з загрози для цілісності бізнес-процесів на можливість поліпшення внутрішньої координації, підвищення гнучкості та конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У процесі дослідження було доведено, що організаційні конфлікти, що виникають між функціональними підрозділами підприємства-дистриб'ютора в межах

логістичного ланцюга, мають системний характер і можуть суттєво знижувати ефективність управління дистрибуційними процесами. Основними причинами таких конфліктів є несумісність локальних цілей, відсутність координації на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях, а також недосконалість обліку логістичних витрат і прогнозування попиту. Запропонована блок-схема алгоритму врегулювання конфліктів дозволяє систематизувати процес прийняття управлінських рішень за участі всіх зацікавлених сторін. Особливе значення надається етапам формалізації локальних критеріїв підрозділів, застосуванню багатокритеріальних методів оцінювання альтернатив, а також залученню логістичного координатора як фасилітатора взаємодії.

Застосування компромісних і кооперативних стратегій врегулювання, адаптація мотиваційної архітектури до стратегічних цілей компанії та розширення множини управлінських альтернатив створюють умови для трансформації конфліктів із деструктивних у продуктивні. Це сприяє посиленню внутрішньої координації між підрозділами, зниженню витрат і підвищенню рівня обслуговування клієнтів. Важливо, що описаний підхід має ітеративний характер і може бути адаптований до змін зовнішнього середовища та внутрішніх організаційних умов. Таким чином, системне управління організаційними конфліктами в логістичних ланцюгах підприємства виступає ключовим чинником досягнення стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності дистрибуційної діяльності.

Література:

1. Ковальчук Т. М. Стратегічний аналіз: навч. посіб.; Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. — Вид 2-ге, перероб. та допов. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича: Рута, 2023. 458 с.
2. Мазко О. Г. Оцінка зваженого рівня впливу обмежених збурень на якість дескрипторних дискретних систем керування. Міжнародний науково-технічний журнал Проблеми керування та інформатики. 2023. № 1. С. 59—72.
3. Brassard M., Ritter D. The Memory Jogger 2: Tools for Continuous Improvement and Effective Planning. Salem, NH: GOAL/QPC, 2010. 214 p.
4. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. 5th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2016. 276 p.
5. Deutsch M., Coleman P.T., Marcus E.C. The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2014. 960 p.
6. Drucker P.F. The Practice of Management. New York: Harper Business, 2006. 416 с.
7. Follett M.P. "Constructive Conflict." In: Metcalf, H.C., Urwick, L. (Eds.), Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett. New York: Harper & Brothers, 1940, pp. 30—49.
8. Hill C.W.L., Jones G.R., Schilling M.A. Strategic Management: Theory: An Integrated Approach. 13th ed. Boston: Cengage Learning, 2020. 528 p.
9. Jensen M.C., Meckling W.H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics. 1976. 3 (4). pp. 305—360.

10. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 336 с.

11. Monk E., Wagner B. Enterprise Resource Planning: Fundamentals of Design and Implementation. Boston: Cengage Learning, 2008. 272 с.

12. Thomas K.W., Kilmann R.H. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI). Mountain View, CA: CPP, Inc., 2007. 12 p.

13. Weske M. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Berlin: Springer, 2012. 420 с.

14. Wilmot W.W., Hocker J.L. Interpersonal Conflict. 10th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2022. 432 p.

References:

1. Kovalchuk, T.M. (2023), Stratehichniy analiz [Strategic analysis], 2nd ed, Chernivetskyi natsionalnyi universytet im. Yu. Fedkovycha — Ruta, Chernivtsi, Ukraine.
2. Mazko, O.H. (2023), "Weighted assessment of the impact level of bounded disturbances on the quality of descriptor discrete control systems", Problemy upravlinnia ta informatyky, vol. 2023, no. 1, pp. 59—72.
3. Brassard, M. and Ritter, D. (2010), The Memory Jogger 2: Tools for Continuous Improvement and Effective Planning, GOAL/QPC, Salem, NH, USA.
4. Christopher, M. (2016), Logistics & Supply Chain Management, 5th ed, Pearson Education Limited, Harlow, UK.
5. Deutsch, M. Coleman, P.T. and Marcus, E.C. (2014), The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice, 3rd ed, Jossey-Bass, San Francisco, CA, USA.
6. Drucker, P.F. (2006), The Practice of Management, Harper Business, New York, NY, USA.
7. Follett, M.P. (1940), "Constructive Conflict", Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett, Harper & Brothers, New York, USA, pp. 30—49.
8. Hill, C.W.L. Jones, G.R. and Schilling, M.A. (2020), Strategic Management: Theory: An Integrated Approach, 13th ed, Cengage Learning, Boston, MA, USA.
9. Jensen, M.C. and Meckling, W.H. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", Journal of Financial Economics, vol. 3, no. 4, pp. 305—360.
10. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996), The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, MA, USA.
11. Monk, E. and Wagner, B. (2008), Enterprise Resource Planning: Fundamentals of Design and Implementation, Cengage Learning, Boston, MA, USA.
12. Thomas, K.W. and Kilmann, R.H. (2007), Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI), CPP, Inc., Mountain View, CA, USA.
13. Weske, M. (2012), Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures, Springer, Berlin, Germany.
14. Wilmot, W.W. and Hocker, J.L. (2022), Interpersonal Conflict, 10th ed, McGraw-Hill Education, New York, NY, USA.

Стаття надійшла до редакції 25.05.2025 р.

С. В. Мікулов,
аспірант 2-го курсу, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-4035-0190>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.221

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ІНВЕСТИВАННЯ ПРИВАТНИМИ ОСОБАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

S. Mikulov,
PhD Student (2nd year), V. N. Karazin Kharkiv National University

PROBLEMATIC ASPECTS OF PRIVATE INDIVIDUALS' INVESTMENT UNDER MARTIAL LAW IN UKRAINE

Стаття присвячена аналізу проблемних аспектів інвестуванням приватними особами в умовах законодавчих обмежень валютних переказів під час воєнного стану в Україні. Автором досліджено вплив валютних обмежень, запроваджених Національним банком України на динаміку та валютні перекази фізичних осіб. Також проаналізовано вітчизняний та міжнародний досвід регулювання валютних переказів у кризових умовах. Окрему увагу приділено факторам, які впливають на поведінку інвесторів — приватних осіб, зростанню попиту на валюту й трансферти за кордон, а також ризикам для фінансової стабільності та валютної безпеки держави. Проведено аналіз сильних та слабких сторін інвестиційних інструментів, які доступні вітчизняним інвесторам для побудови причинно-наслідкового зв'язку між вибором інвестиційних інструментів та використання для цього транскордонних переказів. Було досліджено альтернативні способи переказу коштів за допомогою міжнародних платіжних систем. Проаналізовано ризики, які породжують обмеження для головних учасників фінансового ринку, в тому числі дроблення сум переказів, використання криптовалют та тіньових посередників. В роботі використано статистичні дані НБУ, практичні кейси, особистий досвід автора, а також результати сучасних вітчизняних і зарубіжних наукових досліджень.

Автором відзначається, що надмірне адміністративне втручання валютних переказів, відсутність реальних дій та стратегії розвитку фінансового ринку з боку регуляторів може призводити до накопичення інвестиційних дисбалансів, зростання тіньових потоків капіталу, збільшення витрат ресурсів учасників вітчизняного фінансового ринку та зниження довіри до національної фінансової системи.

Запропоновано рекомендації щодо удосконалення регулювання валютних операцій приватних осіб, з урахуванням вітчизняного досвіду та законодавчих ініціатив, досвіду інших країн та необхідності підтримання макроекономічної стабільності в умовах воєнного стану, захисту майнових інтересів та запровадження прозорих вимог для інвесторів та інтеграції механізмів правового та цифрового контролю.

The article analyzes the problematic aspects of private individuals' investment activities under legislative restrictions on foreign currency transfers during martial law in Ukraine. The author examines the impact of currency restrictions imposed by the National Bank of Ukraine (NBU) on the dynamics of cross-border transactions and currency flows by individuals. The study incorporates a comparative analysis of domestic and international regulatory practices for currency transfers in crisis conditions, with a focus on behavioral shifts among private investors, increased demand for foreign currency, cross-border remittances, and risks to financial stability and national currency security.

The research methodology includes a systematic evaluation of investment instruments available to Ukrainian investors, identifying causal relationships between their choice of tools (e.g., bonds, cryptocurrencies, real estate) and reliance on cross-border transfers. Alternative remittance channels—such as international payment systems, peer-to-peer platforms, and informal intermediaries—are scrutinized for their operational risks, including transaction fragmentation, cybersecurity vulnerabilities, and regulatory evasion. The author integrates statistical data from the NBU, case studies from banking practices, personal observations of market behavior, and findings from recent domestic and international scholarly works.

Key findings reveal that excessive administrative intervention in currency transfers exacerbates investment imbalances, stimulates shadow capital flows, and escalates operational costs for financial institutions due to fragmented transactions. The absence of a coherent regulatory strategy for financial market development further undermines trust in the national banking system. For instance, the lack of inflation-protected securities or diversified investment vehicles forces investors toward riskier alternatives.

The analysis underscores the urgency of harmonizing regulatory rigor with market flexibility, drawing parallels to post-crisis strategies in another countries. By addressing these challenges, Ukraine can mitigate capital flight risks, foster long-term economic resilience, and align its financial infrastructure with global best practices while maintaining wartime stability.

The study proposes actionable recommendations to refine currency operations regulation, balancing macroeconomic stability with investor protection.

Ключові слова: валютні перекази, інвестування, приватні інвестори, платіжні системи, фондовий ринок, воєнний стан, криптовалюта.

Key words: currency transfers, investment, private investors, payment systems, stock market, martial law, cryptocurrency.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У період військового стану в Україні валютні обмеження стали невід'ємною частиною державної політики із захисту фінансової системи. Втім, попри очевидну необхідність таких заходів під час війни, виникає ряд проблемних аспектів, які впливають на ефективність здійснення валютних переказів приватними особами для диверсифікації своїх заощаджень. Хоча ці обмеження спрямовані на стабілізацію фінансової системи та збереження золотовалютних резервів вони також створюють додаткові ризики, як для приватних осіб, які здійснюють законні транскордонні перекази, так і для банків, що мають обробляти та контролювати більше ва-

лютних платіжних транзакцій, та для фінансової системи в цілому, бо виникають тіньові способи по переказу коштів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика валютних переказів приватних осіб в умовах воєнного стану та законодавчих обмежень в Україні стала предметом активного наукового та експертного обговорення у 2022—2024 роках. Дослідники розглядають як макроекономічні наслідки валютних обмежень, так і трансформацію поведінки населення та бізнесу, а також юридичні аспекти регулювання валютних операцій.

Таблиця 1. Аналіз практики валютних обмежень для приватних осіб в різних країнах під час кризових явищ

Країна	Період кризи / війни	Тип обмежень для фізичних осіб	Строк дії
Україна	2014, 2022–дотепер (війна)	- Ліміт на валютні перекази за кордон - Заборона купівлі валюти для низки операцій - Фіксований курс - Ліміт на зняття готівки - Скорочення строку розрахунків за експорт/імпорт	2014: ~2 роки 2022–: діють, поступове пом'якшення
Аргентина	2001–2002 (дефолт)	- Ліміт на купівлю валюти - Ліміт на зняття готівки з банків - Заборона переказів за кордон понад певну суму	2001–2002: 1–2 роки Деякі обмеження діяли до 2015
Кіпр	2013 (банківська криза)	- Ліміт на зняття готівки (300 євро/день) - Ліміт на перекази за кордон (5 000 євро/міс.) - Заборона дострокового розірвання депозитів	~2 роки (2013–2015)
Ісландія	2008–2017 (фінансова криза)	- Заборона вільного обміну крони - Ліміт на купівлю іноземної валюти - Локалізація активів нерезидентів	9 років (2008–2017)
Малайзія	1998 (Азійська криза)	- Заборона вільного обміну рингіта - Ліміт на перекази за кордон - Фіксований курс до долара США	~1,5 роки (1998–1999)
Греція	2015 (боргова криза)	- Ліміт на зняття готівки (60 євро/день) - Ліміт на перекази за кордон - Заборона відкриття нових рахунків	~2 роки (2015–2017)
Росія	2022 (санкції, війна)	- Ліміт на зняття валюти (10 000 дол. США) - Заборона переказів за кордон для резидентів - Заборона купівлі валюти на біржі для фіз. осіб	2022–2023 (частково діють)
Туреччина	1994, 2001, 2018 (кризи)	- Ліміт на купівлю валюти - Введення податку на операції з валютою - Тимчасова заборона окремих валютних операцій	3–12 місяців
Південна Корея	1997–1998 (Азійська криза)	Тимчасова заборона на вивід капіталу, обмеження на конвертацію валюти, жорсткий контроль за валютними операціями	~1 рік
Ізраїль	1985, 2014, 2023 (війна)	Фіксований курс (1985), адміністративний контроль за курсом, інтервенції на ринку, але відсутність прямих обмежень для громадян (2014/2023)	1985: ~2 роки, 2014/2023: короткостроково
США	1978, 2008 (кризи)	Валютні інтервенції, підвищення резервних вимог, жорсткі адміністративні заходи, але відсутність прямих обмежень для громадян	1978: кілька місяців, 2008: короткостроково

Джерело: складено автором за результатами аналізу джерел [8] [9].

При аналізі функціонування валютного ринку України в умовах воєнного стану, зокрема спостерігається вплив різкого зростання негативного сальдо зовнішньоторгового балансу скорочення експортної виручки, дефіциту валюти та зростання попиту на неї серед населення й бізнесу. Відзначається, що адміністративні заходи НБУ, включно з обмеженнями на валютні перекази, дозволили стабілізувати ринок, але призвели до зростання попиту на готівкову валюту та розширення розриву між офіційним і неофіційним курсом [1].

В умовах війни фіксуються зростання обсягів переказів за кордон, часткову міграцію до криптовалют та використання неформальних систем переказу, що ускладнює оцінку реального балансу валютних потоків. По

різним оцінкам, близько половини переказів в Україну здійснюється через неофіційні канали, що створює додаткові виклики для валютного контролю та статистичного обліку [2].

Правове регулювання обмежень нормативних актів, які визначають режим валютних обмежень під час воєнного стану потребує детального аналізу співмірності масштабу та наслідкам та вдосконалення юридичного механізму дії [3] [4] [5].

Стратегія Національного Банку України (НБУ) має на меті поступове пом'якшення валютних обмежень та повернення до більш гнучкого валютного курсу. Відзначається, що жорсткі обмеження мають тимчасовий характер і повинні поступово змінюватися ринковими механізмами за умови стабілізації макроекономічної си-

туації [6] [7]. Разом з тим, на думку деяких авторів, стратегія НБУ має слабкі сторони, які негативно впливають на валютну стабільність та привабливість національних інвестиційних інструментів [12][13]. Паралельно розглядається міжнародний досвід, зокрема реакція центральних банків інших країн на валютні кризи під час воєнних конфліктів, що дозволяє порівняти ефективність різних моделей валютного регулювання [9].

Підсумовуючи, сучасна наукова думка сходиться на тому, що валютні обмеження в умовах воєнного стану є необхідним, але тимчасовим інструментом стабілізації. Водночас, для мінімізації негативних наслідків та забезпечення валютної безпеки держави необхідно поступово переходити до більш гнучких ринкових механізмів, посилювати контроль за неформальними каналами переказів і враховувати міжнародний досвід адаптації валютної політики до кризових умов.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення ризиків, з якими стикаються приватні інвестори в Україні при реалізації довгострокових інвестиційних стратегій в умовах воєнного стану, зростаючої економічної невизначеності та обмеженого доступу до міжнародних фінансових інструментів. У межах дослідження здійснюється аналіз факторів, що впливають на вибір інвесторами між внутрішніми та зовнішніми каналами інвестування, а також обґрунтовуються практичні підходи до підвищення ефективності інвестування та формування сприятливого регуляторного середовища. Особлива увага приділяється оцінці впливу валютних обмежень, альтернативних механізмів інвестування та можливостей інтеграції в глобальний ринок капіталу для покращення інвестиційної привабливості України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Основна мета валютного регулювання — забезпечення курсової стабільності національної валюти та захист економічних інтересів держави. При цьому, основні інструменти валютного регулювання традиційно поділяються на дві категорії:

1. Ринкові інструменти: валютні інтервенції, диверсифікація золотовалютних резервів, регулювання валютного курсу через монетарну політику.
2. Адміністративні інструменти: девальвація або ревальвація національної валюти, валютні обмеження різного характеру, у т.ч. регламентація операцій по використанню валютних рахунків.

Вітчизняна та світова історія підказує (табл. 1), що під час військових конфліктів та криз центральні банки різних країн віддають перевагу саме адміністративним заходам валютного регулювання. Особливістю валютних обмежень під час війни є їх спрямованість на два ключових напрями: 1) заборона певних операцій та дій для банків і фінансових установ, 2) заборона певних дій для клієнтів — споживачів фінансових послуг.

Досвід інших країн у правовому регулюванні валютної сфери під час військових конфліктів демонструє різноманітні підходи до забезпечення фінансової стабільності. Валютні обмеження — один із ключових

інструментів, до яких вдаються центральні банки та уряди країн у періоди військових конфліктів, фінансових чи політичних криз для захисту національної валюти, стабілізації банківської системи та запобігання масовому відтоку капіталу [8] [9]. Це універсальна практика, яка застосовується як у країнах, що розвиваються, так і в розвинених економіках. Їхня ефективність залежить від гнучкості, своєчасності впровадження та супроводу іншими макроекономічними заходами. Автором було проведено системний аналіз валютних обмежень у 11 країнах де порівняно основні валютні обмеження для приватних осіб, які застосовувалися в різних країнах світу за останні десятиліття (табл. 1).

По результатам аналізу валютних обмежень можна зробити висновок що найчастішим видом обмежень є ліміти на зняття готівки, перекази за кордон, заборона купівлі валюти, фіксація курсу, обмеження на відкриття нових рахунків. Більшість обмежень вводяться як тимчасові (від кількох місяців до кількох років) та лише в поодиноких випадках залишаються чинними довше через затяжний характер криз.

Для ефективної стабілізації руху капіталу критично важливо забезпечити прозорість та передбачуваність правил гри. Інвестори готові працювати навіть в умовах певних обмежень, якщо ці обмеження є чіткими, обґрунтованими та мають зрозумілі часові рамки. Міжнародний досвід показує, що країни, які забезпечують більшу гнучкість для іноземних інвесторів в умовах кризи, швидше відновлюють економічне зростання після завершення кризового періоду.

Український досвід загалом відповідає світовим тенденціям, хоча має свою специфіку через тривалість та масштаб військового конфлікту. З початку повномасштабного вторгнення росії, Національний банк України запровадив комплекс екстрених заходів для захисту фінансової системи:

1. встановлення фіксованого обмінного курсу національної валюти на рівні 29,25 грн за долар США;
2. заборона більшості готівкових і безготівкових валютних операцій;
3. обмеження на зняття готівкової іноземної валюти;
4. заборона на виведення капіталу за кордон;
5. значні обмеження на транскордонні валютні перекази фізичних осіб.

У контексті стратегії валютної лібералізації та засад грошової політики НБУ уточнив низку валютних обмежень, зокрема був розширений перелік виключень для переказів за кордон, встановлені нові правила для транскордонних Р2Р-переказів [7]. Ці зміни є частиною стратегії регулятора щодо балансування між забезпеченням фінансової стабільності в умовах воєнного стану та поступовим пом'якшенням обмежень для фізичних осіб. Регулятор передбачає, що повна валютна лібералізація можлива лише після 2026 року, за умови стабілізації макроекономічних показників та відновлення економіки [6]. Так, наприкінці 2023 року НБУ розпочав політику поступової лібералізації, зокрема збільшив ліміти валютних переказів за кордон, дозволив купівлю валюти для окремих потреб та певних категорій громадян.

Таблиця 2. Порівняльний аналіз інвестиційних інструментів, доступних українським приватним інвесторам

Інвестиційний інструмент	Слабкі сторони	Сильні сторони
Україна*		
Готівка	Ризик крадіжки, вплив інфляції, обмеження розрахунків при великих сумах	Простота, зручність
Банківський депозит	Низька дохідність, не всі банки/клієнти працюють онлайн	Простота, онлайн оформлення
Золото (прикраси, зливки)	Ризик крадіжки, витрати на зберігання, великі спреди при продажу	Вичерпність ресурсу
Криптовалюта	Високі: складність волатильність, податки	Відсутність контролю регуляторів
ОВДП	Валюта - залежність від ЗВР, адміністративний вплив на дохідність та ліквідність	Простота («Дія»), ліквідність (якщо немає обмежень)
ОЗДП	Складність, часті реструктуризації боргу, мала ліквідність	Висока дохідність
Земля	Складна та дорога процедура вибору та оформлення, ризик пошкодження	Вичерпність, потенційна дохідність
Нерухомість	Ризик пошкодження, депопуляція, традиційно «тіньовий бізнес»	Віра українців, що це найкращий актив
Корпоративні облігації	Непрозора звітність, мала премія за ризик у порівнянні з ОВДП, низька ліквідність	Онлайн оформлення
НПФ, інвестиційні фонди (Україна)	Дохідність від тих самих активів, що доступні українцям - комісії фондів	Диверсифікація на рівні окремого інструмента та країни
Світ		
Рахунок у банку, брокера	Складна процедура відкриття рахунку, потрібне знання іноз. мови	Миттєва ліквідність, гарантії на випадок банкрутства установи 100-250к
Exchange traded funds широких індексів акцій, облігацій, нерухомості, золота (Світ) *	Потрібні знання іноз. мови, принципів формування інвестиційного портфелю зі зваженням ризиком, волатильність, емоційний вплив від новин	Миттєва ліквідність, історична прибутковість вкладень зі зваженням ризиком на горизонті 10+ років

*Спільні ризики: слабкий захист прав інвесторів слабкий, відсутність глобальної диверсифікації, незахищеність від девальвації та інфляції на довгому проміжку часу.
Джерело: складено автором за особистим досвідом.

Станом на 2025 рік в Україні діють наступні валютні обмеження для приватних осіб:

1. Обмеження на операції з готівковою іноземною валютою. Зняття готівкової валюти обмежено сумою до 100 000 гривень на день в еквіваленті.
2. Купівля безготівкової валюти обмежена лімітом 50 000 гривень та додатково 200 000 гривень на місяць шляхом розміщення на "конвертаційному" депозиті на строк не менше ніж 3 місяці
3. Лімітування обсягів транскордонних переказів — обмеження суми переказів за кордон до 100000 грн на

місяць в еквіваленті

4. Внутрішні валютні перекази на власні або рахунки близьких родичів — не обмежуються.
5. Спеціальні обмеження для платіжних карток, що використовуються за кордоном, включаючи лімітування сум розрахунків та зняття готівки (25000 грн на тиждень).

Додатково до вищенаведених обмежень, для запобігання використанню "дропів" у 2024 році системними банками було впроваджено загальний місячний ліміт на внутрішні перекази між картками та рахунками. 3 1 жов-

тня 2024 року сума переказів між картками та рахунками без надання документів, підтверджуючих джерела походження коштів, було обмежено до 150 тисяч гривень на місяць, з 01.02.2025 року — 50 000 грн (для клієнтів з підвищеним ризиком), з 01.06.2025 року — 100 000 гривень (для клієнтів із середнім ризиком).

Протягом воєнного стану НБУ суттєво посилив нагляд за дотриманням вимог фінансового моніторингу банками та фінансовими компаніями. За цей період НБУ неодноразово застосовував заходи впливу, включаючи штрафи, письмові застереження, тимчасове обмеження окремих операцій та відкликання ліцензій за систематичні порушення законодавства у сфері фінансового моніторингу та запобігання відмиванню коштів, отриманих злочинним шляхом. Наприклад, у 2022 році було проведено понад 934 перевірки, за результатами яких до понад 70 банків та фінансових установ були застосовані фінансові санкції та інші заходи впливу. Основними підставами для санкцій були неналежна ідентифікація клієнтів, недостатній контроль за ризиковими операціями, а також порушення порядку моніторингу операцій з віртуальними активами. В умовах посилення контролю за фінансовими операціями фізичних осіб, НБУ також запроваджує додаткові механізми моніторингу та верифікації транзакцій з метою запобігання відмиванню коштів та фінансуванню тероризму. Зокрема, з 2024 року застосовуються технології штучного інтелекту та машинного навчання для ідентифікації підозрілих фінансових транзакцій, а також посилено контроль за операціями на ринку криптовалют [15].

Цей комплекс заходів спрямований на зменшення тіньового сектору економіки, а також протидію терористичній діяльності, створення перепон для використання платіжної інфраструктури недобросовісними користувачами [11]. В той же час, обмеження прав споживачів фінансових послуг можуть вважатися законними лише за двох умов: 1) якщо ці обмеження спрямовані на забезпечення національної безпеки під час війни; 2) якщо такі обмеження встановлені законодавчими нормами, а не підзаконними актами, як це фактично має місце [5].

На думку автора, при вирішенні питань регулювання фінансового ринку, регуляторам потрібно узгодити свої дії та дбати не лише про захист від зловживань, а й про добросовісного власника фінансових коштів, розвиток ринку фінансових інструментів, залучення та захисту внутрішніх та зовнішніх інвестицій та розвиток національної економіки.

Зараз на вітчизняному фінансовому ринку немає єдиною альтернативою для захисту своїх довгострокових заощаджень від ризиків їх знецінення або втрати є інвестування в світовий фондовий ринок (таб. 2). Так, в Україні досі відсутні державні облігації із захистом від інфляції (inflation protected securities), хоча це є розповсюдженою практикою в більшості розвинутих країн [13]. З досвіду автора не лише приватні, а й корпоративні і інституційні інвестори, які зацікавлені в подібному інструменті своїх захисту від ризиків інфляції та девальвації. Також відсутні справжні вітчизняні REITs (real estate investment trust), які розподіляють ризик інвесторів та диверсифікують свої активи поміж різними типами, об'єктами та локаціями. Внаслідок санкцій заб-

локовані операції з акціями (Укрнафта, Мотор-Січ), торги якими входили в топ-3 акцій фондового ринку України. Зараз переважна доля торгів на ринку це ОВДП та ОЗДП [19].

При цьому в діях регуляторів не спостерігається стратегічне бачення ролі вітчизняного фондового ринку та його інвесторів. Це призводить до масових порушень прав вітчизняних інвесторів [18], превалюванням монетарного впливу на економіку над створенням умов для її довгострокового розвитку [12], що підтверджується песимізмом в економічних очікуваннях з боку бізнесу та громадян протягом воєнного стану [17].

В цьому контексті цілком логічно та справедливо, що крім самих приватних інвесторів, ніхто не може ефективно подбати про захист їх заощаджень. Якщо вони чесно виконують свої державні обов'язки — сплачують податки та інвестують за рахунок власних коштів, то вони мають законне право на вільне розпорядження своїми заощадженнями. У тому числі через інвестування на світовий фондовий ринок для диверсифікації своїх довгострокових заощаджень. Перевага такої диверсифікації, те що вона відбувається на 4 різних рівнях:

- а) різні типи інвестиційних інструментів (stocks, bonds, REITs, gold exchange traded funds, options),
- б) різні ринки (developed, emerging markets);
- в) різні компанії, які є емітентами таких інструментів
- г) різні валюти інструментів [16].

Одним із ключових проблемних аспектів валютних переказів для подальшого інвестування у світовий фондовий ринок в умовах чинних обмежень є суттєві фінансові втрати, як для приватних інвесторів, так і для банківської системи. Поточні обмеження змушують користувачів до суттєвих витрат часу на дотримання лімітів та відкриття карток і масштабування переказів в різних банках (дроблення транзакцій). Це явище має низку негативних наслідків:

1. підвищене навантаження на банківську систему через збільшення кількості транзакцій;
2. ускладнення системи фінансового моніторингу та виявлення потенційно підозрілих операцій;
3. зростання операційних витрат банків на обробку великої кількості дрібних транзакцій;
4. підвищені ризики кібербезпеки через більшу кількість точок вразливості.

Також, для ухилення від лімітів переказів зросли обсяги фіктивних P2P-переказів або так звані "дроппи" (люди, які за плату передають реквізити своїх карток-вих рахунків третім особам для відмивання незаконних коштів), за оцінками НБУ обсяги таких операцій сягають 200 млрд грн на рік. Ця проблема посилюється через дроблення платежів, оскільки стає складніше відстежити зв'язок між окремими транзакціями

За рахунок користувачів карток, які готові приймати на себе більші ризики для економії часу, виникає попит на альтернативні канали зняття / переказу коштів: передача своїх карток родичам за кордон для зняття в банкоматах, використання криптовалют для переказу коштів або послуг hawala — посередників, що приймають готівку в Україні в обмін на готівку або банківський переказ за кордоном.[2]. Це не лише призводить до значних регуляторних, податкових, кредитних ризиків, а й до послаблення конкуренції банківської системи, як

такої що не відповідає потребам споживачів. До того ж висока ймовірність, що клієнтами таких тіньових посередників можуть бути особи, які не зацікавлені в контролі легальності походження їх коштів.

Для транскордонних переказів валюти в межах встановлених лімітів українці масово використовують рахунки та картки, які вони відкривають в міжнародних платіжних системах та потім переказують туди кошти за допомогою валютних карток вітчизняних банків. Спосіб переказу залежить від обладнання, банку та платіжної системи, але зазвичай це 3 способи: Google Pay або Apple Pay (як онлайн купівля) або P2P (як переказ з картки на картку). Аналіз вартості міжнародних переказів через платіжні системи (Revolut, Wise, ZEN, Genome, TransferGo) демонструє, що комісії іноземних посередників у 3—4 рази перевищують потенційні комісії при переказі через установи банків. Так, середня комісія платіжної системи сягає 1,5% плюс фіксована комісія + 1% комісія українського банку у порівнянні з 0,5% + фіксована комісія банків за SWIFT / SEPA переказ, які зараз заборонені для транскордонних переказів валютних коштів [20].

Жодна з цих міжнародних платіжних систем не має ліцензії НБУ, єдина має банківську ліцензію (Revolut), решта — лише ліцензію на платіжні операції та відкриття рахунків, тому ризик втрати коштів їх клієнтів не захищені.

Тим не менше вихід з цієї проблемної ситуації існує. По-перше: з 2017 по 2022 рік Національний банк України запровадив та використовував механізм централізованого цільового транскордонних переказів валютних коштів приватними інвесторами (фізичними та юридичними особами). Це механізм е-ліцензій / лімітів, який передбачений Постановою Правління НБУ №5 от 02.01.2019р., яка досі не втратила юридичну силу, але фактично не діє внаслідок впровадження інших обмежень [22]. По даним НБУ щорічний обсяг таких переказів не перевищував 300 млн євро, що становить менше ніж середньоденний обсягу валютних операцій на міжбанківському ринку. Відповідно до вимог постанови №5 розмір е-ліміту становить 200 тис євро для фізичних та 2 млн євро для юридичних осіб, що більше ніж достатньо для приватних інвесторів. Цільовим призначенням е-ліміту має бути інвестування в іноземні цінні папери, розміщення на закордонних рахунках або оплата страхових послуг. Відновлення дії цього механізму, допоможе зробити наступне:

- запобігти дробленню сум переказів через різні банки завдяки централізованому контролю з боку НБУ;
- автоматизувати процес контролю за валютними операціями;
- зменшити витрати часу клієнтів та робітників банку на бюрократичні процедури при проведенні валютних переказів;
- підвищити ефективність фінансового моніторингу завдяки автоматизованому аналізу транзакцій.

По-друге: у жовтні 2022 було розроблено законопроект №8111 який передбачає впровадження податкових пільг для приватних інвесторів, які інвестують на строк від 3 років. Це також дозволить трансформувати структуру та кількість транскордонних переказів від приватних осіб, тому що ці пільги передбачені лише у

разі інвестування через вітчизняні фінансові інституції. В той же час, виникне потреба у забезпеченні ліквідності ринка диверсифікованих іноземних цінних паперів. Проте контролювати перекази декількох десятків ліцензованих фінансових інституцій набагато легше ніж сотні тисяч приватних інвесторів. Цей законопроект може допомогти українцям диверсифіковано інвестувати в іноземні активи, якщо буде дозволено вітчизняним та іноземним брокерам вільно купувати та продавати іноземні цінні папери за кордоном та в Україні. Прийняття та імплементація цього законопроекту дозволить створити альтернативні канали для валютних операцій з інвестиційною метою, зменшуючи тиск на традиційні канали валютних переказів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження проблемних аспектів валютних переказів приватних осіб в умовах законодавчих обмежень протягом військового стану в Україні дозволяє сформулювати наступні висновки та рекомендації:

1. Валютні обмеження є вимушеним та необхідним заходом під час війни, спрямованим на забезпечення макроекономічної стабільності та запобігання відтоку капіталу. Втім, їх надмірна жорсткість та бюрократизація призводять до негативних наслідків для економіки, банківської системи та громадян.

2. Поточні обмеження призводять до суттєвих фінансових втрат для українців та банків, оскільки значна частина комісій спрямовується міжнародним платіжним системам. Комісії за міжнародні перекази через ці платіжні системи вищі, ніж при прямих банківських переказах.

3. Використання альтернативних каналів переказу валюти, які часто не обкладаються відповідними податками, призводить до втрат для державного бюджету.

4. Зростають операційні витрати банків на обробку фрагментованих транзакцій та посилений фінансовий моніторинг та додаткові витрати на забезпечення кібербезпеки в умовах зростання кількості транзакцій

5. Впровадження системи е-лімітів як інструменту централізованого контролю руху валютних коштів дозволить забезпечити більш гнучкий та індивідуалізований підхід до валютного регулювання.

6. Прийняття та імплементація законопроекту №8111 створить легальні механізми для диверсифікованого інвестування українців в іноземні активи, що зменшить тиск на традиційні канали валютних переказів.

На думку автора, для забезпечення ефективного балансу між захистом фінансової системи та сприянням економічному розвитку доцільно розробити та впровадити наступну комплексну програму поступової лібералізації валютного регулювання:

1. Спростити процедури документального оформлення для регулярних валютних переказів, особливо для операцій з низьким ризиком (оплата навчання, лікування, підтримка родичів).

2. Впровадити диференційовані ліміти для різних категорій громадян та типів операцій, базуючись на історії клієнта та цільовому призначенні переказу.

3. Відновити повноцінну систему е-лімітів НБУ відповідно до Постанови НБУ №5.

4. Дозволити вітчизняним електронним платіжним системам послуги здійснення міжнародних переказів в межах лімітів, встановлених для банків

5. Прийняти законопроект №8111 та надати дозвіл інвестиційним компаніям, зареєстрованим в Україні, на вільний рух капіталу для підтримки ліквідності фондового ринку іноземних інвестиційних інструментів, як торгуються на організованих ринках

6. Вдосконалити механізми фінансового моніторингу з використанням сучасних технологій штучного інтелекту та машинного навчання для ефективного виявлення підозрілих операцій без надмірного обмеження законних валютних переказів.

7. Забезпечити високий рівень кібербезпеки системи електронних платежів для захисту від потенційних атак та несанкціонованого доступу.

8. Посилити міжнародну співпрацю у сфері валютного регулювання та протидії відмиванню коштів для підвищення ефективності контролю та спрощення процедур для законослухняних громадян.

Впровадження цих заходів дозволить створити збалансовану систему валютного регулювання, яка забезпечить захист фінансової системи України в умовах війни з одночасним створенням сприятливих умов для розвитку економіки та міжнародної співпраці.

Література:

1. Оскома, О., & Бондаренко, А. (2024). Аналіз валютного ринку України в умовах воєнного стану. Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки, 1 (40), 44—54. <https://doi.org/10.31498/2225-6725.40.2024.324714>

2. Шапран, Н. (2023). Тенденції розвитку валютного ринку України в період війни. Економіка та суспільство, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-19>

3. Цветков А. М. Правові аспекти валютних обмежень, уведених Національним банком України для бізнесу в умовах воєнного стану. Альманах права. 2024. Вип. 15. С. 472—480. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001525940>

4. Кочура С.В. Валютні обмеження як засіб підвищення ефективності валютного регулювання у якості складової системи національної безпеки держави. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2024. Вип. № 1. <https://doi.org/10.32782/2408-9257-2024-1-15>

5. Деменко К.Е. Обмеження та заборони у валютній сфері за українським законодавством воєнного часу. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права, 36/2023. DOI: 10.5281/zenodo.7951997

6. Стратегії пом'якшення валютних обмежень, переходу до більшої гнучкості обмінного курсу та повернення до інфляційного таргетування. НБУ. URL <https://bank.gov.ua/ua/files/RoyFIQaSmKIWScQ> (дата звернення 27.04.2025р.).

7. Основні засади грошово-кредитної політики на період воєнного стану. НБУ. URL <https://bank.gov.ua/ua/files/hJTwdlrBPNWeMzk> (дата звернення 27.04.2025р.).

8. IMF Working Paper: "Capital Controls in Times of Crisis — Do They Work?". International Monetary Fund. Working Paper No. 2023/067. URL <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2023/03/>

17/Capital-Controls-in-Times-of-Crisis-Do-They-Work-531086 (дата звернення 27.04.2025р.).

9. Деркач Ю. Використання інструментів валютного регулювання в умовах воєнного стану. Одеський національний економічний університет. 2023. С. 1—10. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-4>

10. Ситник І. П., Васильчук І., Колодізев О., Вжитинська К., Кузьміна О., Смоляк В. Аналіз стану платіжних систем в Україні в контексті європейського вектору розвитку цифрової економіки та глобалізаційно-інтеграційних процесів. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2022. № 6 (47). С. 34—50. DOI: 10.55643/fcaptr.6.47.2022.3901

11. Українські банки за координації банківських асоціацій підписали Меморандум про забезпечення прозорості функціонування ринку платіжних послуг. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/ukrayinski-banki-za-koordinatsiyi-bankivskih-asotsiatsiy-pidpisali-memorandum-pro-zabezpechennya-prozorosti-funktsionuvannya-rinku-platijnih-poslug> (дата звернення: 27.04.2025).

12. Платіжний баланс України над прірвою. Що робити. GROWFORD Institute. URL: <https://www.growford.org.ua/platizhnyj-balans-ukrayiny-nad-prirvoyu-shho-robyty/> (дата звернення: 27.04.2025).

13. Державні облигації програють валюті в боротьбі за заощадження. Що з цим робити. GROWFORD Institute. URL: <https://www.growford.org.ua/derzhavni-obligatsiyi-prograyut-valyuti-v-borotbi-za-zaoshhadzhennya-shho-z-tsym-robyty/> (дата звернення: 27.04.2025).

14. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану. Постанова №18 від 24.02.2022р. Правління НБУ. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text> (дата звернення: 27.04.2025).

15. Коваленко В., Шевцова О., Шелудько С., Мацьків О., Азаренков С. Ефективність регуляторного забезпечення протидії відмиванню грошей в Україні: чи все спокійно на фінансовому фронті? Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2024. № 6 (59). С. 1—13. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.59.2024.4550>

16. Мікулов С.В. Почати інвестувати українцям. Чи варто та як? Матеріали презентації вебінару студентам Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. URL: <https://bit.ly/4jz4CcU> (дата звернення: 27.04.2025).

17. Трекер економіки України під час війни. Центр економічних стратегій. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення: 27.04.2025).

18. Гетьманцев Д.В. Фондовий ринок України. Кінчай, батьку, торгувати! URL: <https://glavcom.ua/economics/finances/fondovij-rinok-ukrajini-kinchaj-batku-torhuvati-1052071.html> (дата звернення: 27.04.2025).

19. Інформаційна довідка щодо ринків капіталу України протягом січня — грудня 2023 року. НКЦПФР. URL: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2024/02/informatsiina_dovidka_za_hruden_2023_.pdf (дата звернення: 27.04.2025).

20. Web застосунок "Платіжні системи". URL: <https://tools.italks.com.ua/payment-systems/> (дата звернення: 27.04.2025).

21. С. В. Мікулов. Компас консервативного інвестора — поточний ландшафт інвест. інструментів з фікс. дохідністю для валютних коштів. <https://bit.ly/4IW8YfK> (дата звернення: 27.04.2025).

22. Постанова Правління НБУ №5 від 02.01.2019р. "Про затвердження Положення про заходи захисту та визначення порядку здійснення окремих операцій в іноземній валюті" URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0005500-19#n283> (дата звернення: 27.04.2025).

References:

1. Oskoma, O., & Bondarenko, A. (2024), "Analysis on the foreign exchange market of Ukraine under martial law", *Visnyk Pryazovs'koho Derzhavnoho Tekhnichnoho Universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 1 (40), pp. 44—54. <https://doi.org/10.31498/2225-6725.40-2024.324714>

2. Shapran, N. (2023), "Trends in the development of the Ukrainian foreign exchange market during the war", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-19>

3. Tsvietkov A. M. (2024), "Legal aspects of currency restrictions introduced by the National Bank of Ukraine for business under martial law", *Al'manakh prava*, vol. 15, pp. 472-480, available at: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001525940> (Accessed 27.04.2025).

4. Kochura, S.V. (2024), "Currency restrictions as a means of increasing efficiency foreign exchange regulation as a component system of national security of the state", *Aktual'ni problemy vitchyznanoi iurysprudentsii*, vol. 1. <https://doi.org/10.32782/2408-9257-2024-1-15>

5. Demenko, K.E. (2023), "Restrictions and prohibitions in the currency sphere under Ukrainian wartime legislation", *Naukovi zapysky L'vivs'koho universytetu biznesu ta prava*, vol. 36. DOI: 10.5281/zenodo.7951997

6. National Bank of Ukraine (2022), "Strategies for easing currency restrictions, transitioning to greater exchange rate flexibility, and returning to inflation targeting", available at: <https://bank.gov.ua/ua/files/RoyFIQaSmKIWScQ> (Accessed 27.04.2025).

7. National Bank of Ukraine (2022), "Basic principles of monetary policy during martial law", available at: <https://bank.gov.ua/ua/files/hJTwdlrBPNWeMzk> (Accessed 27.04.2025).

8. International Monetary Fund (2023), "IMF Working Paper: "Capital Controls in Times of Crisis — Do They Work?", available at: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2023/03/17/Capital-Controls-in-Times-of-Crisis-Do-They-Work-531086> (Accessed 27.04.2025).

9. Derkach, Yu. (2023), "Use of currency regulation instruments in the conditions of marital state", *Transformation Economy*, pp. 1—10. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-4>

10. Sytnyk, I. P., Vasylichuk, I., Kolodiziev, O., Vzhytyn'ska, K., Kuz'minova, O. and Smoliak, V. (2022), "Analysis of the state of payment systems in Ukraine in the context of the European vector of digital economy

development and globalization and integration processes", *Finansovo-kredytna diial'nist': problemy teorii ta praktyky*, vol. 6 (47), pp. 34—50. DOI: 10.55643/fcaptp.6.47.-2022.3901

11. National Bank of Ukraine (2024), "Ukrainian banks, under the coordination of banking associations, signed a Memorandum on ensuring transparency in the functioning of the payment services market", available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/ukrayinski-banki-za-koordinatsiyi-bankivskih-asotsiatsiy-pidpisali-memorandum-pro-zabezpechennya-prozorosti-funktsionuvannya-rinku-platijnih-poslug> (Accessed 27.04.2025).

12. GROWFORD Institute (2025), "Ukraine's balance of payments is over the edge. What to do?", available at: <https://www.growford.org.ua/platizhnyj-balans-ukrayiny-nad-privoyu-shho-robyty/> (Accessed 27.04.2025).

13. GROWFORD Institute (2025), "Government bonds are losing out to currencies in the battle for savings. What to do about it", available at: <https://www.growford.org.ua/derzhavni-obligatsiyi-prograyut-valyuti-v-borotbi-za-zaoshhadzhennya-shho-z-tsym-robyty/> (Accessed 27.04.2025).

14. National Bank of Ukraine (2022), "On the operation of the banking system during the period of martial law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text> (Accessed 27.04.2025).

15. Kovalenko, V., Shevtsova, O., Shelud'ko, S., Mats'kiv, O. and Azarenkov, S. (2024), "Effectiveness of the regulatory enforcement for AML in Ukraine: is it all quiet on the financial front?", *Finansovo-kredytna diial'nist': problemy teorii ta praktyky*, vol. 6 (59), pp. 1—13. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4550>

16. Mikulov, S.V. (2024), "Start investing for Ukrainians. Is it worth it and how?", available at: <https://bit.ly/4jz4CcU> (Accessed 27.04.2025).

17. Samoiluk, M. (2025), "Ukraine War Economy Tracker", available at: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (Accessed 27.04.2025).

18. Het'mantsev, D.V. (2025), "The stock market of Ukraine. Stop trading, father!", available at: <https://glavcom.ua/economics/finances/fondovij-rinok-ukrajini-kinchaj-batku-torhuvati-1052071.html> (Accessed 27.04.2025).

19. National Securities and Stock Market Commission (2023), "Information note on the capital markets of Ukraine during January — December 2023", available at: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2024/02/informatsiina_dovidka_z_hruden_2023_.pdf (Accessed 27.04.2025).

20. iTalks (2025), "Payment systems", available at: <https://tools.italks.com.ua/payment-systems/> (Accessed 27.04.2025).

21. Mikulov, S. V. (2024), "Conservative investor's compass — current fixed income investment landscape for currency funds", available at: <https://bit.ly/4IW8YfK> (Accessed 27.04.2025).

22. National Bank of Ukraine (2019), "On approval of the Regulation on protective measures and determining the procedure for carrying out certain transactions in foreign currency", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0005500-19#n283> (Accessed 27.04.2025).

Стаття надійшла до редакції 11.05.2025 р.

Г. Б. Ніколенко,
аспірант, Уманський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-9316-866X>
М. О. Панчук,
аспірант, Уманський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-5157-3607>
В. Г. Сторожук,
аспірант, Уманський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-3883-7636>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.230

РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОЗДАТНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

G. Nikolenko,
Postgraduate Student, Uman National University
M. Panchuk,
Postgraduate Student, Uman National University
V. Storozhuk,
Postgraduate Student, Uman National University

THE ROLE OF HUMAN CAPITAL IN THE DEVELOPMENT STRATEGY OF THE COMPETITIVE TERRITORIAL COMMUNITIES

У статті досліджено роль людського капіталу в стратегії розвитку територіальних громад України. Проаналізовано сучасні підходи до стратегічного планування соціально-економічного розвитку на прикладі Причорноморського економічного району (Миколаївської, Одеської та Херсонської областей). Обґрунтовано необхідність розширення наявних стратегій за рахунок впровадження комплексної Концепції капіталів громади, яка розглядає людський капітал у взаємозв'язку з іншими формами капіталу. Визначено, що інвестиції в людський капітал створюють мультиплікативний ефект для економічного зростання, соціальної згуртованості та підвищення інноваційної активності на місцевому рівні. Запропоновано стратегічні підходи до розвитку людського капіталу територіальних громад, що сприятимуть підвищенню їх конкурентоспроможності та забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку, особливо в контексті реформи децентралізації та післявоєнної відбудови.

The critical role of human capital in the strategic development of territorial communities in Ukraine is examined in this article. Contemporary approaches to strategic planning are analyzed through a detailed case study of the Black Sea economic region, encompassing Mykolaiv, Odesa, and Kherson oblasts. It is revealed that while regional strategies prioritize social dimensions of human capital development, they are often characterized by a lack of comprehensive integration with other forms of community capital. The necessity of expanding existing strategic frameworks through

implementation of the Community Capitals Framework (CCF) is substantiated, wherein human capital is viewed in interconnection with natural, cultural, social, political, financial, and infrastructural capitals. Through this holistic approach, synergistic effects that enhance territorial competitiveness and resilience are created, which is particularly important in the context of Ukraine's decentralization reform and post-war reconstruction challenges. Key challenges facing Ukrainian territorial communities in human capital development are identified, including demographic crisis, youth outmigration, and limited access to quality educational and healthcare services. These challenges are observed to form a vicious cycle that depletes the economic potential of territories while the burden on local budgets is increased. It is demonstrated that investments in human capital generate a multiplicative effect for economic growth, social cohesion, and increased innovation activity at the local level. Based on these findings, strategic approaches to human capital development in territorial communities are proposed, including: inclusive entrepreneurial ecosystems creation, education and skills development investment, social infrastructure building, entrepreneurial social infrastructure stimulation, digital technologies and remote work opportunities development, local self-governance strengthening, and environmental consciousness fostering. Through the proposed comprehensive approach, territorial communities through effective mobilization and utilization of human potential can achieve competitiveness. This becomes especially crucial in conditions of martial law and future post-war reconstruction, where human capital is emerged as the most mobile and potentially renewable resource by which community resilience and adaptability to contemporary challenges are determined.

Ключові слова: людський капітал, територіальні громади, соціальний капітал, сталий розвиток, децентралізація, Причорноморський економічний район.

Key words: human capital, territorial communities, social capital, sustainable development, decentralization, Black Sea Economic Region.

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

Зростання ролі людського капіталу у розвитку територіальних громад обумовлена комплексом взаємопов'язаних факторів, що характеризують сучасний стан розвитку місцевого самоврядування в Україні. Питання ефективного формування та використання внутрішніх ресурсів набуло особливої актуальності в контексті децентралізаційної реформи, яка наділила територіальні громади значно більшими повноваженнями та відповідальністю за власний розвиток. У цих умовах людський капітал стає визначальним фактором спроможності громад ефективно реалізувати отримані можливості та забезпечити сталий соціально-економічний розвиток територій.

Територіальні громади в Україні стикаються з серйозними викликами у контексті розвитку людського капіталу, що підкреслює актуальність досліджуваної проблематики. Демографічна криза та старіння населення створюють замкнене коло проблем: підвищення освітнього рівня молоді в сільській місцевості часто призводить до її відтоку, оскільки місцеві ринки праці мають обмежені потреби у висококваліфікованих та освічених працівниках. Ця міграція молоді призводить до формування старішого населення, яке потребує більше медичної допомоги та соціальної підтримки, що створює додаткове навантаження на місцеві бюджети при одночасному зменшенні економічно активного населення. Об-

межений доступ до якісної освіти та охорони здоров'я у багатьох громадах через віддаленість від центрів надання послуг та недостатнє фінансування погіршує можливості для розвитку людського потенціалу, що у свою чергу знижує привабливість цих територій для проживання та інвестування. Відсутність якісних освітніх послуг та обмежені можливості для професійного розвитку поглиблюють наявні диспропорції у розвитку різних територій України, які значною мірою зумовлені саме різницею в якості людського капіталу.

Більше того, в умовах воєнного стану та майбутньої післявоєнної відбудови значення людського капіталу як найбільш мобільного і потенційно відновлюваного ресурсу суттєво зростає. Ефективна мобілізація та розвиток людського капіталу стає критичним фактором стійкості громад у кризових умовах, що підкреслює стратегічну важливість досліджуваної проблематики.

Таким чином, актуальність проблематики, пов'язаної з визначенням ролі людського капіталу у стратегії розвитку територіальних громад, обумовлюється необхідністю подолання комплексу взаємопов'язаних викликів, з якими стикаються українські громади в контексті воєнно-політичних, соціально-економічних і демографічних змін, економічних трансформацій, цифровізації, підвищення якості публічних послуг та забезпечення сталого розвитку територій. Стратегічний підхід до формування та використання людського капіталу стає визначальним фактором життєздатності громад та їх спроможності адаптуватися до сучасних викликів в умовах розширення повноважень місцевого самоврядування.



Рис. 1. Стратегічні, оперативні цілі та завдання розвитку людського капіталу Миколаївської області

Джерело: сформовано на основі [6, с. 74—86].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика формування та розвитку людського капіталу територіальних громад знаходиться у фокусі досліджень багатьох українських та зарубіжних науковців. Теоретичні основи людського капіталу як фактора територіального розвитку ґрунтовно розглянуті у працях К. Флора та Я. Флора [9], Д. Матос [10], які заклали фундаментальні підходи до розуміння економічної цінності людських знань, умінь і компетенцій у комплексі з іншим потенціалом, доступним на рівні територій.

Серед вітчизняних дослідників вагомий внесок у розробку даної проблематики зробили О. Ф. Демченко [1], І. Д. Дзвінчук [2], О. Ю. Могилевська [3], С. А. Павловський [3], Т. В. Сокольська та ін. [11], С. Ю. Ціпоренко [3], які розвинули концептуальні підходи до формування та використання людського капіталу в стратегії територіального розвитку. Однак, незважаючи на значний науковий доробок, питання формування ефективних стратегій розвитку людського капіталу територіальних громад в умовах сучасних викликів потребують подальшого дослідження. Зокрема, недостатньо розкритими залишаються питання комплексного підходу до

розвитку людського капіталу в контексті взаємодії з іншими формами капіталу громади у стратегії соціально-економічного розвитку територій, що зумовлює актуальність цього дослідження.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є аналіз ролі людського капіталу в стратегії розвитку територіальних громад та визначення підходів до його ефективного формування та використання в умовах сучасних викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

З метою ефективного реагування на мінливі ринкові умови, аналізу зовнішніх можливостей та загроз, ідентифікації ключових проблем та визначення пріоритетних напрямів розвитку регіонів в Україні розробляють основний довгостроковий стратегічний документ — стратегію розвитку певної області на період до 2027 року, який враховує наявні в області ресурси та найсприятливіші умови для перспективного розвитку регіону [6, с. 2].

Прийняття стратегії є фундаментом для формування цілісної системи стратегічного планування, оскільки

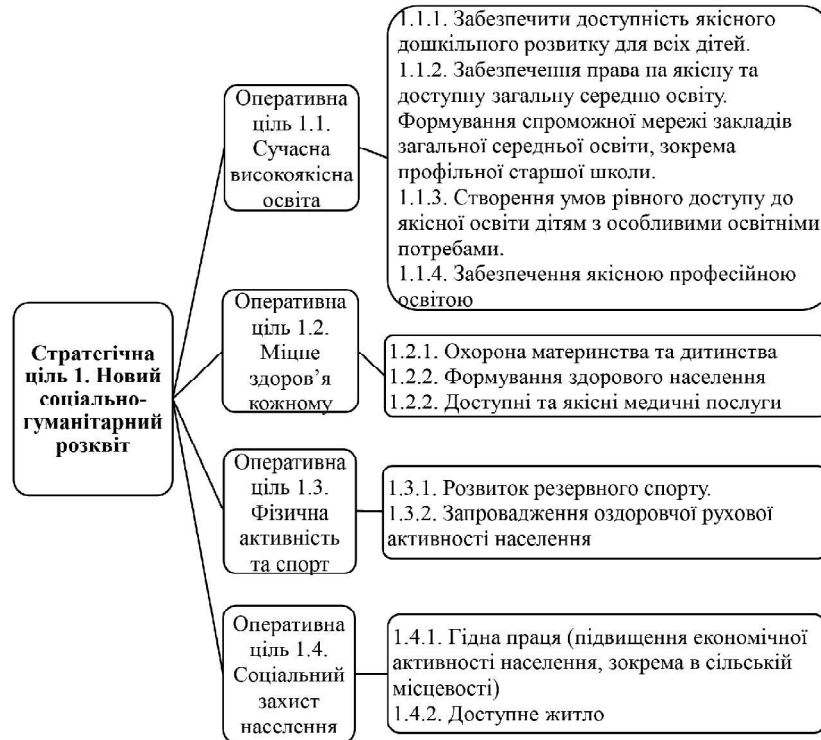


Рис. 2. Стратегічні, оперативні цілі та завдання розвитку людського капіталу Одеської області

Джерело: сформовано на основі [7, с. 67].

є результатом роботи різних суб'єктів регіонального розвитку: від обласної ради і обласної державної адміністрації до представників асоціацій підприємців, громадськості та науковців та передбачає впровадження комплексу заходів, які через максимальне використання внутрішнього потенціалу забезпечать досягнення стратегічних цілей та створять безпечне середовище з високою якістю життя в регіоні [7, с. 4].

Державною політикою регіонального розвитку [5] передбачено забезпечення спроможності, підвищення конкурентоспроможності та збалансування регіонів, посилення людського потенціалу за рахунок ключових точок: розвитку сільських територій; розвиток секторів економіки (стимулювання точок зростання і їх відносин із периферією); захисту навколишнього середовища; розвитку людських ресурсів і зайнятості; соціальна згуртованість, територіальна інтеграція і кооперація. Відповідно до цього, кожна з областей, формуючи стратегію свого розвитку повинна враховувати аспекти посилення людського капіталу. Щоб з'ясувати на скільки це положення реалізуються на практиці, проаналізуємо стратегії розвитку областей Причорноморського економічного району, який охоплює Миколаївську, Одеську та Херсонську області, в контексті відтворення людського капіталу.

Стратегія розвитку Миколаївської області на період до 2027 року включно [6, с. 71—72] визначає, що "пріоритетним напрямом майбутнього розвитку регіону в соціальному вимірі буде розвиток людського капіталу та підвищення якості життя мешканців області" і "саме тому система цілей і завдань у цій сфері охоплює діяльність у різних сферах соціально-економічного життя мешканців області, серед яких: забезпечення доступності та якості послуг охорони здоров'я, якісної освіти,

соціальних послуг, популяризація здорового способу життя, розбудова комунальної інфраструктури та забезпечення екологічної безпеки" (рис. 1).

Очікується, що реалізація цих завдань сприятиме: розвитку культурно-мистецьких та культурно-просвітницьких закладів, розширенню переліку їх послуг; збільшенню кількості, підвищенню якості та доступності культурних послуг для розвитку людського капіталу через стимулювання створення та споживання культурних послуг, розширення доступу до культурно-мистецьких надбань; формуванню іміджу Миколаївщини шляхом організації культурно-мистецьких заходів, презентації творчих проєктів на всеукраїнському та міжнародному рівнях; створенню умов для виявлення, розширення та використання культурно-просвітницького, туристичного, економічного та іншого потенціалу об'єктів культурної спадщини; створенню ефективної системи охорони культурної спадщини; збереженню унікальних, рідкісних практик і технік народної творчості; запровадженню інновацій, креативних індустрій, у культурно-мистецькому процесі, що відповідають викликам ХХІ століття; підтримці та розвитку обдарованих дітей і молоді; збереженню міжнародного миру та злагоди в регіоні; налагодженню системної комунікації "суспільство-влада"; задоволенню інформаційних потреб усіх соціальних груп населення незалежно від віку, статі, статусу, рівня освіти, релігійних, етнокультурних уподобань та інших особливостей; розширенню випуску місцевої книжкової продукції, зокрема, краєзнавчого, освітнього, патріотично-громадянського спрямування тощо [6, с. 86—87].

Стратегія розвитку Одеської області на період 2021—2027 років [7] найважливішою стратегічною ціллю визначає забезпечення нового соціально-гумані-

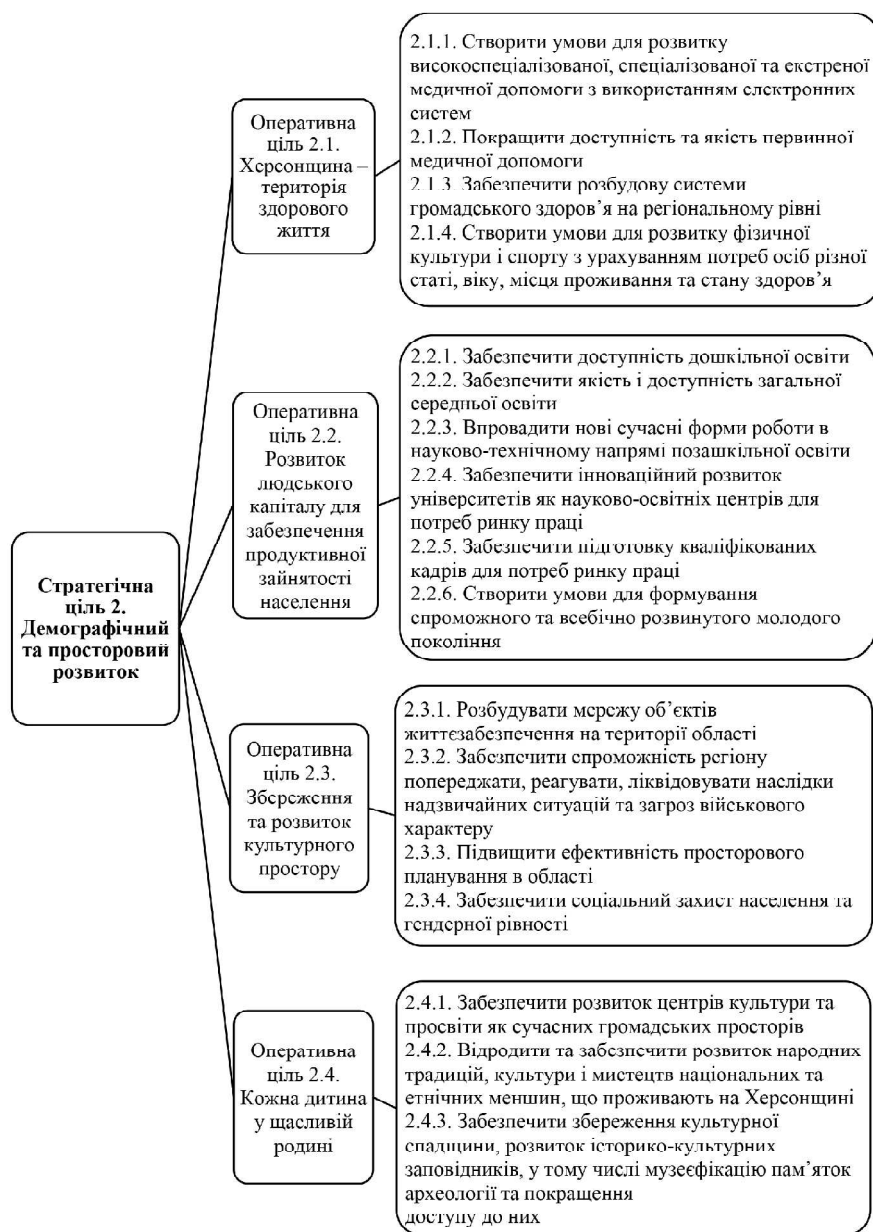


Рис. 3. Стратегічні, оперативні цілі та завдання розвитку людського капіталу Херсонської області

Джерело: сформовано на основі [8, с. 185—198].

тарного розвитку шляхом забезпечення сучасної якісної освіти, міцного здоров'я, сприяння розвитку фізичної культури і спорту, гарантії соціального захисту населення (рис. 2). Реалізація стратегії спрямована на перетворення Одеської області на регіон з передовими соціальними стандартами, конкурентоспроможною освітою, ефективною системою охорони здоров'я та всебічними можливостями для розвитку особистості. Особливий акцент робиться на підтримці молоді, створенні умов для активного довголіття та забезпеченні соціальної інклюзивності різних верств населення.

Стратегія розвитку Херсонської області на період 2021—2027 років стратегічною метою передбачає "збереження та розвиток унікального людського капіталу і природних ресурсів Херсонщини як конкурентоздатної території Східної Європи, де люди щасливо живуть, успішно працюють та зручно подорожують" [8, с. 166].

Відповідно до цього, стратегічна ціль "Демографічний та просторовий розвиток" передбачає стабілізацію демографічних процесів через створення в області умов для забезпечення доступності та якості послуг охорони здоров'я, якісної, перспективної освіти молоді, соціальних послуг, популяризації здорового способу життя, розвитку регіонального ринку праці, розбудови комунальної інфраструктури та зміцнення громадянської безпеки (рис. 3). Збереження та розвиток людського капіталу, підвищення якості життя населення Херсонської області визначено важливою складовою місцевої політики.

Аналіз стратегічних документів Миколаївської, Одеської та Херсонської областей виявляє спільну концептуальну основу регіонального розвитку, центральною ланкою якої є людський капітал. Незважаючи на локальні особливості кожного регіону, стратегії мають



Рис. 4. Концепція капіталів громади

Джерело: сформовано на основі [10, с. 3].

соціально орієнтований характер, що передбачає комплексний підхід до розвитку людського потенціалу. При цьому ключові пріоритети регіональних стратегій включають: забезпечення якісної освіти та всебічний розвиток особистості; модернізацію системи охорони здоров'я; підтримку молоді та соціально вразливих верств населення; розвиток культурної інфраструктури; створення сприятливих умов для професійної самореалізації; забезпечення соціальної інклюзивності. Спільною рисою стратегій є орієнтація на підвищення якості життя населення, розширення можливостей для особистісного зростання та професійного розвитку.

Проте з точки зору забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад такий підхід є дещо обмежений, оскільки зосереджується переважно на соціальній складовій розвитку людського капіталу. На наш погляд, він має ураховувати економічний, соціальний, інфраструктурний, інституційний, екологічний, інноваційний та специфічний регіональний аспекти [4, с. 6]. Для цього можна взяти за основу комплексний підхід Концепції капіталів громади (Community Capitals Framework, CCF), вперше розробленою американськими економістами Корнелією та Яном Флорою [9] як альтернативний підхід до стратегічного планування та вимірювання стану розвитку громад. Вона розглядає розвиток територіальних громад через взаємопов'язані форми семи основних капіталів територіальних громад (рис. 4), серед яких людський капітал виступає каталізатором сталого соціально-економічного розвитку.

Відповідно до цієї концепції:

— природний капітал включає: навколишнє середовище громади, річки, озера, ліси, дику природу, ґрунт, погоду та природну красу [10, с. 3].

— культурний капітал охоплює: етнічні фестивалі, багатомовне населення, традиції, культурну спадщину або сильну трудову етику;

— людський капітал: включає в себе навички та здібності мешканців, а також здатність отримувати до-

ступ до зовнішніх ресурсів та знань з метою покращення розуміння та визначення перспективних практик (освіта, охорона здоров'я, навички та молодь). Людський капітал також стосується здатності лідерів "вести за собою", зосереджуватися на перевагах, бути інклюзивними та партисипативними, а також бути проактивними у формуванні майбутнього громади чи групи;

— соціальний капітал: відображає зв'язки між людьми та організаціями;

— політичний капітал визначає здатність впливати на стандарти, правила, норми та їх дотримання. Він відображає доступ до влади та впливових осіб, включаючи урядування, а також важелі впливу на місцеві компанії;

— фінансовий капітал включає: фінансові ресурси, доступні для інвестування в розбудову спроможності громади, страхування розвитку бізнесу, підтримки громадського та соціального підприємництва, а також накопичення багатства для майбутнього розвитку громади;

— інфраструктурний капітал — інфраструктура, яка підтримує громаду, включаючи телекомунікації, промислові парки, транспортне сполучення, водопровідні та каналізаційні системи, соціальна інфраструктура тощо [10, с. 4].

При цьому людський капітал є ключовим компонентом розвитку громади, включаючи знання та компетенції населення, здоров'я та фізичний потенціал, освітній рівень, професійні навички та лідерські здатності. У взаємодії з іншими формами капіталу людський потенціал набуває особливого значення. Соціальний капітал формується через розвиток мереж соціальної взаємодії, комунікативних компетенцій та створення горизонтальних і вертикальних зв'язків. Культурний капітал збагачується завдяки збереженню та трансляції культурних цінностей, розвитку креативних індустрій та формуванню локальної ідентичності. Політичний капітал посилюється через активну громадянську позицію, участь у місцевому самоврядуванні та розвиток інституційної спроможності.

Економічний вимір людського капіталу проявляється у посиленні фінансового капіталу через підприємницьку активність, інноваційність економічних рішень та створення доданої вартості. Інфраструктурний капітал трансформується завдяки впровадженню технологічних рішень, просторовому плануванню та розвитку інфраструктури. Природний капітал збагачується через формування екологічної свідомості, впровадження технологій сталого природокористування та адаптації до кліматичних змін.

Завдяки такому взаємозв'язку людського капіталу з іншими капіталами можна досягти значного підвищення конкурентоспроможності територіальних громад за рахунок забезпечення:

- Економічного зростання та конкурентних переваг, адже добре освічена та кваліфікована робоча сила є продуктивнішою, інноваційною та адаптивною, що робить територію конкурентоспроможнішою у світовій економіці та приваблює інвестиції.

- Покращення якості життя: вищий рівень освіти, кращі показники здоров'я та ширші можливості сприяють підвищенню рівня життя та загального добробуту мешканців території.

- Соціальної згуртованості та зменшення нерівності: інвестиції у розвиток людського капіталу для всіх верств населення можуть допомогти зменшити соціальну нерівність та сприяти створенню інклюзивного та згуртованого суспільства.

- Інноваційної активності та технологічного прогресу: кваліфіковане та обізнане населення краще підготовлене для стимулювання інновацій, впровадження нових технологій та створення нових рішень для місцевих і глобальних викликів.

- Стійкості та адаптивності: територія з потужною базою людського капіталу є стійкішою до економічних потрясінь і здатною краще адаптуватися до мінливих воєнно-політичних, соціально-економічних та інших обставин.

Таким чином, розвиток людського капіталу має стати головним аспектом у стратегіях розвитку регіонів та територіальних громад відповідно і вимагає довгострокових інвестицій в людей, які проживають на території, визнаючи, що їхні навички, знання та здоров'я є найціннішими активами для її сталого прогресу та процвітання. Запровадження комплексного підходу до формування та розвитку людського капіталу може забезпечити синергетичний ефект трансформації всіх форм капіталу, створюючи передумови для сталого, інклюзивного та конкурентоспроможного розвитку громад. Це потребує системної, послідовної та виваженої політики, спрямованої на розкриття потенціалу кожного мешканця та громади в цілому, врахування локальних особливостей та глобальних викликів сучасного світу.

Зважаючи на це, стратегічні пріоритети розвитку людського капіталу охоплюють широкий спектр напрямків: неперервну освіту, адаптивні освітні програми, підтримку молодіжних ініціатив, професійну переорієнтацію, розвиток інноваційної екосистеми, підтримку стартапів, соціальну інклюзію та подолання соціальних бар'єрів, охорона здоров'я та добробут; соціальна інтеграція та розвиток; політика на ринку праці; культурний розвиток.

Для ефективного розвитку людського капіталу територіальних громад доцільно застосовувати такі стратегічні підходи:

- Створення інклюзивної підприємницької екосистеми — підтримка розвитку малого та середнього бізнесу може створити нові робочі місця та стимулювати повернення молоді до громад.

- Інвестиції в освіту та розвиток навичок — розвиток сучасних освітніх програм, професійної підготовки та перепідготовки, адаптованих до потреб місцевого ринку праці, сприятиме формуванню відповідних компетенцій.

- Розвиток соціальної інфраструктури — забезпечення доступу до якісних медичних, культурних та рекреаційних послуг підвищить якість життя та привабливість громади для проживання.

- Стимулювання формування підприємницької соціальної інфраструктури (ПСІ), що сприяє різноманітності та соціальній інклюзії.

- Розвиток цифрових технологій та віддаленої роботи — забезпечення доступу до швидкісного інтернету та розвиток цифрових навичок може дозволити жителям сільських громад працювати віддалено на глобальному ринку праці.

- Сприяння розвитку місцевого самоврядування та громадської участі — залучення мешканців до процесів прийняття рішень та управління громадою посилює відчуття приналежності та відповідальності за спільне благополуччя.

- Розвиток екологічної свідомості — забезпечує раціональне використання та збереження природних ресурсів, підвищення екологічності діяльності та охорони навколишнього середовища.

Механізми реалізації стратегічних цілей має базуватися на принципах партисипативного управління, міжсекторальної взаємодії, цільового фінансування та адаптивного стратегічного планування. Очікувані результати такого підходу включають підвищення якості життя, забезпечення сталого розвитку громад, посилення їх конкурентоспроможності, досягнення соціальної згуртованості та формування інноваційного середовища місцевих спільнот.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На основі проведеного дослідження встановлено, що людський капітал є визначальним фактором конкурентоспроможності та сталого розвитку територіальних громад України. Аналіз стратегій розвитку областей Причорноморського економічного району виявив спільну соціально орієнтовану концептуальну основу, де центральною ланкою виступає людський капітал. Разом з тим, існуючі стратегічні підходи потребують розширення шляхом впровадження комплексної Концепції капіталів громади, яка дозволяє розглядати людський капітал у взаємозв'язку з природним, культурним, соціальним, політичним, фінансовим та інфраструктурним капіталами.

Для підвищення конкурентоспроможності територіальних громад необхідно застосовувати стратегічні підходи, спрямовані на: створення інклюзивної підпри-

мицької екосистеми, інвестування в освіту та розвиток навичок, розбудову соціальної інфраструктури, стимулювання підприємницької соціальної інфраструктури, розвиток цифрових технологій, посилення місцевого самоврядування та формування екологічної свідомості. Запропонований комплексний підхід дозволить забезпечити синергетичний ефект взаємодії всіх форм капіталу громади, створюючи передумови для інклюзивного та конкурентоспроможного розвитку територій, особливо в умовах воєнного стану та майбутньої післявоєнної відбудови України. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці інноваційних механізмів удосконалення державного управління розвитком людського капіталу територіальних громад на основі зазначеного інтегрованого підходу.

Література:

1. Демченко О.В. Фундаментальні засади сталого розвитку як базису формування людського капіталу сільських територій. Економічний простір, 2024, № 193, С. 94—101. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/expert/article/view/3156/3599> (дата звернення: 13.04.2025).
2. Дзвінчук Д. І., Бурса О. І. Людський капітал як визначальний чинник розвитку територіальних громад в Україні. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління, 2024, № (1 (29), С. 15—23.
3. Могилевська О. Ю., Павловський С. А., Ціпоренко С. Ю. Розвиток інтелектуального капіталу в стратегії розвитку міської території. Київський економічний науковий журнал, 2024, № 5, С. 101—107.
4. Ніколенко Г. Формування методики комплексного оцінювання конкурентоспроможності територіальних громад. Економіка та суспільство, 2025, (73). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5862/5800> (дата звернення: 17.04.2025).
5. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021—2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#n187> (дата звернення: 14.04.2025).
6. Стратегія розвитку Миколаївської області на період до 2027 року включно: Рішення Миколаївської обласної ради від 23 грудня 2020 року № 2. URL: <https://www.mk-oblrada.gov.ua/UserFiles/decreed/161357-1502602d25ae7f0ce.pdf> (дата звернення: 14.04.2025).
7. Стратегія розвитку Одеської області на період до 2021-2027 років: Рішення Одеської обласної ради від 3 березня 2020 року № 1228-VII. URL: <https://oblrada.od.gov.ua/wp-content/uploads/1228-VII1.pdf> (дата звернення: 14.04.2025).
8. Стратегія розвитку Херсонської області на період 2021-2027 років: Рішення XXXII сесії обласної ради VII скликання від 20.12.2019 № 1511. URL: <https://khoda.gov.ua/strateg%D1%96ja-rozvitku-2021-2027> (дата звернення: 14.04.2025).
9. Flora, C.B. and Flora J.L. (2013), Rural Communities: Legacy and Change, 4th Edition. Boulder, CO: Westview Press.
10. Mattos, D. (2015), Community Capitals Framework As A Measure Of Community Development. Cornhusker Economics, vol. 811. URL: https://digitalcommons.unl.edu/agecon_cornhusker/811 (дата звернення: 16.04.2025).
11. Sokolska T., Dzhegur G., Polishchuk S., Lobachova S. The Importance of Human Capital in The Formation of Capable United Territorial Communities of Ukraine. Аспекти публічного управління, 2021, Том 9, № 5, С. 36—46.

References:

1. Demchenko, O.V. (2024), "Fundamental principles of sustainable development as a basis for the formation of human capital of rural areas", Ekonomichnyy prostir, vol. 193, pp. 94—101, available at: <https://journals.maup.com.ua/index.php/expert/article/view/3156/3599> (Accessed 13 April 2025).
2. Dzvinchuk, D.I. and Bursa, O.I. (2024), "Human capital as a determining factor in the development of territorial communities in Ukraine", Ekspert: paradyhmy iurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnia, vol. (1 (29), pp. 15—23.
3. Mohylevs'ka, O.Yu., Pavlovs'kyj, S. A. and Tsiporenko, S.Yu. (2024). "The development of intellectual capital in the strategy of urban territory development", Kyivs'kyj ekonomichnyj naukovyj zhurnal, vol. 5, pp. 101—107.
4. Nikolenko, H. (2025), "The formation of a methodology for a comprehensive assessment of the competitiveness of territorial communities", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 73, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5862/5800> (Accessed 17 April 2025).
5. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "On approval of the State Strategy for Regional Development for 2021—2027", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#n187> (Accessed 14 April 2025).
6. Mykolaiv Regional Council (2020), Decision "Mykolaiv Region Development Strategy for the period up to 2027 inclusively", available at: <https://www.mk-oblrada.gov.ua/UserFiles/decreed/1613571502602d-25ae7f0ce.pdf> (Accessed 14 April 2025).
7. Odesa Regional Council (2020), Decision "Development Strategy of Odesa Oblast for the period up to 2021—2027", available at: <https://oblrada.od.gov.ua/wp-content/uploads/1228-VII1.pdf> (Accessed 14 April 2025).
8. Kherson Regional Council (2019), Decision "Kherson Region Development Strategy for 2021—2027", available at: <https://khoda.gov.ua/strateg%D1%96ja-rozvitku-2021-2027> (Accessed 14 April 2025).
9. Flora, C.B. and Flora, J.L. (2013). Rural Communities: Legacy and Change, 4th Edition, Westview Press, Boulder, USA.
10. Mattos, D., (2015), "Community Capitals Framework As A Measure Of Community Development", Cornhusker Economics, vol. 811, available at: https://digitalcommons.unl.edu/agecon_cornhusker/811 (Accessed 16 April 2025).
11. Sokolska, T., Dzhegur, G., Polishchuk, S. and Lobachova, S. (2021), "The Importance of Human Capital in The Formation of Capable United Territorial Communities of Ukraine", Aspekty publichnogo upravlinnia, vol. 9, no. 5, pp. 36—46.

Стаття надійшла до редакції 22.05.2025 р.

М. Ю. Стрельбіцький,
аспірант, Вінницький національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-0360-7364>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.238

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ОБ'ЄКТА БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

М. Strelbitskyi,
Postgraduate student, Vinnytsia National Agrarian University

ORGANIZATIONAL AND LEGAL PRINCIPLES AND CLASSIFICATION OF PASSENGER
TRANSPORTATION OF EMPLOYEES AS AN OBJECT OF ACCOUNTING

У статті комплексно досліджуються внутрішні пасажирські перевезення працівників підприємства, які позиціонуються як специфічний та багатогранний об'єкт бухгалтерського обліку. Обґрунтовується нагальна актуальність глибокого вивчення організаційно-правових аспектів такої діяльності, а також розробки науково обґрунтованої класифікації цих перевезень, що є критично важливим для адекватного відображення інформації в обліковій системі та задоволення інформаційних потреб управління. Особливу увагу приділено ключовим законодавчим вимогам, що стосуються організації перевезень для власних потреб підприємства, включаючи аспекти належного документального оформлення, забезпечення безпеки руху та пасажирів та потенційні податкові наслідки таких операцій, зокрема щодо ПДВ та ПДФО.

Розкрито вплив ефективно організованих перевезень на продуктивність підприємства та соціальну підтримку персоналу, що підвищує лояльність і мотивацію. Водночас підкреслено необхідність контролю пов'язаних витрат. Ключовим елементом є запропонована детальна класифікація пасажирських перевезень працівників як цілісної системи, що декомпонується на взаємопов'язані підсистеми: технічну, технологічну, інфраструктурну, кадрову, інформаційну та нормативно-правову/організаційно-управлінську. Для кожної підсистеми надано характеристики та визначено компоненти, що підлягають обліку.

Розроблена класифікаційна модель створює методологічну основу для систематизованого відображення витрат на транспортування персоналу за різними аналітичними ознаками (економічні елементи, статті калькуляції, характер поведінки, центри відповідальності). Це забезпечує формування якісної інформаційної бази для менеджменту, дозволяючи приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації витрат та підвищення ефективності.

Окреслено перспективні напрями подальших наукових розвідок у цій сфері. Серед них — удосконалення методик облікового відображення операцій з перевезення працівників, розробка спеціалізованих форм первинних документів, поглиблений аналіз специфіки обліку в різних галузях, а також вивчення та адаптація прогресивного зарубіжного досвіду в організації та обліку корпоративних транспортних програм, включаючи інтеграцію відповідної інформації до звітів зі сталого розвитку.

The article comprehensively examines the internal passenger transportation of a company's employees, which is positioned as a specific and multifaceted object of accounting. The urgent relevance of a thorough study of the organizational and legal aspects of such activities, as well as the development of a scientifically substantiated classification of these transportations, is substantiated, which is critically important for the adequate reflection of information in the accounting system and meeting the information needs of management. Particular attention is paid to key legislative requirements concerning the organization of transportation for the company's own needs, including aspects of proper documentation, ensuring traffic and passenger safety, and the potential tax consequences of such operations, particularly regarding VAT and Personal Income Tax.

The impact of efficiently organized transportation on the company's productivity and social support for personnel, which increases loyalty and motivation, is revealed. At the same time, the necessity of controlling associated costs is emphasized. A key element is the proposed detailed classification of employee passenger transportation as an integral system, which is decomposed into interrelated subsystems: technical, technological, infrastructural, personnel, informational, and regulatory/organizational-managerial. Characteristics are provided for each subsystem, and components subject to accounting are identified.

The developed classification model creates a methodological basis for the systematized reflection of personnel transportation costs according to various analytical criteria (economic elements, cost items, behavioral nature, responsibility centers). This ensures the formation of a quality information base for management, allowing for informed decisions regarding cost optimization and efficiency improvement.

Prospective directions for further scientific research in this area are outlined. Among them are the improvement of accounting methods for employee transportation operations, the development of specialized forms of primary documents, an in-depth analysis of accounting specifics in various industries, as well as the study and adaptation of progressive foreign experience in organizing and accounting for corporate transport programs, including the integration of relevant information into sustainable development reports.

Ключові слова: пасажирські перевезення працівників, облік витрат, нормативно-правове забезпечення, класифікація, управлінський облік.

Key words: employee passenger transportation, cost accounting, regulatory framework, classification, management accounting.

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

В умовах динамічного розвитку економіки та посилення конкуренції на ринку праці ефективне управління людськими ресурсами набуває ключового значення для забезпечення сталого розвитку підприємств. Одним із важливих аспектів соціальної політики та управління персоналом є організація доставки працівників до місця роботи і назад. Особливо актуальним це питання є для підприємств, розташованих у промислових зонах, віддалених від міської інфраструктури, або за умов нестабільної роботи громадського транспорту. Забезпечення персоналу корпоративним транспортом сприяє своєчасному початку роботи, мінімізує запізнення і підвищує продуктивність праці, а також виступає вагомим елементом соціального пакету, підвищуючи мотивацію і лояльність співробітників та привабливість підприємства як роботодавця. Слід врахувати, що пасажирські перевезення працівників пов'язані зі значними фінансовими витратами для роботодавця і потребують належного облікового забезпечення. Система обліку повин-

на не лише фіксувати понесені витрати, але й надавати релевантну інформацію для обґрунтування управлінських рішень — зокрема, щодо оптимізації маршрутів, вибору способу перевезення (власний транспорт чи аутсорсинг), контролю за використанням ресурсів та оцінці ефективності таких заходів. Актуальність формування теоретичних основ обліку перевезень персоналу зумовлена необхідністю розробки науково обґрунтованих підходів до класифікації цих перевезень як об'єкта обліку та систематизації їх складових, аби забезпечити повне й прозоре відображення витрат та користі від цієї діяльності.

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

Питання обліку та контролю транспортних перевезень традиційно знаходяться в полі зору науковців, про-

те специфіка внутрішніх пасажирських перевезень працівників досліджена недостатньо. Окремі аспекти бухгалтерського обліку у сфері пасажирського транспорту висвітлювали у своїх працях такі українські науковці, як М.Д. Білик, С.Ф. Голов, М.С. Пушкар та ін. У їх роботах розглянуто загальнотеоретичні засади обліку на транспорті, питання обліку витрат автотранспортних підприємств, організації облікових систем тощо. Водночас специфічні проблеми облікового забезпечення управління пасажирськими перевезеннями працівників залишаються мало дослідженими. Зокрема, бракує наукових публікацій, присвячених класифікації та відображенню в обліку саме некомерційних перевезень персоналу. Недостатньо вивченими є також питання адаптації облікових підходів до сучасних умов (цифровізації, впровадження інновацій у логістиці) та узгодження облікової практики з нормативно-правовими вимогами, включно з гармонізацією до стандартів ЄС.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування організаційно-правових засад пасажирських перевезень працівників як об'єкта бухгалтерського обліку та розробка класифікації таких перевезень для потреб обліку і управління на підприємстві. Для досягнення поставленої мети вирішено такі завдання: проаналізувати нормативно-правове регулювання перевезення працівників в Україні; визначити місце і роль цих перевезень у діяльності підприємства; запропонувати структуру класифікації елементів системи перевезень персоналу для їх повного відображення в обліку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Внутрішні пасажирські перевезення працівників, організовані підприємством, є специфічним видом діяльності, що не спрямований на отримання прямого прибутку, але відіграє важливу роль у забезпеченні його ефективного функціонування. Економічна сутність таких перевезень полягає, насамперед, у компенсації витрат працівників на проїзд до місця роботи та у зворотному напрямку, що здійснюється за рахунок підприємства. Це особливо актуально для підприємств, виробничі потужності яких розташовані на значній відстані від місць проживання основного контингенту працівників, у промислових зонах з обмеженою доступністю громадського транспорту або за умов його нестабільної роботи. З економічної точки зору, такі перевезення є

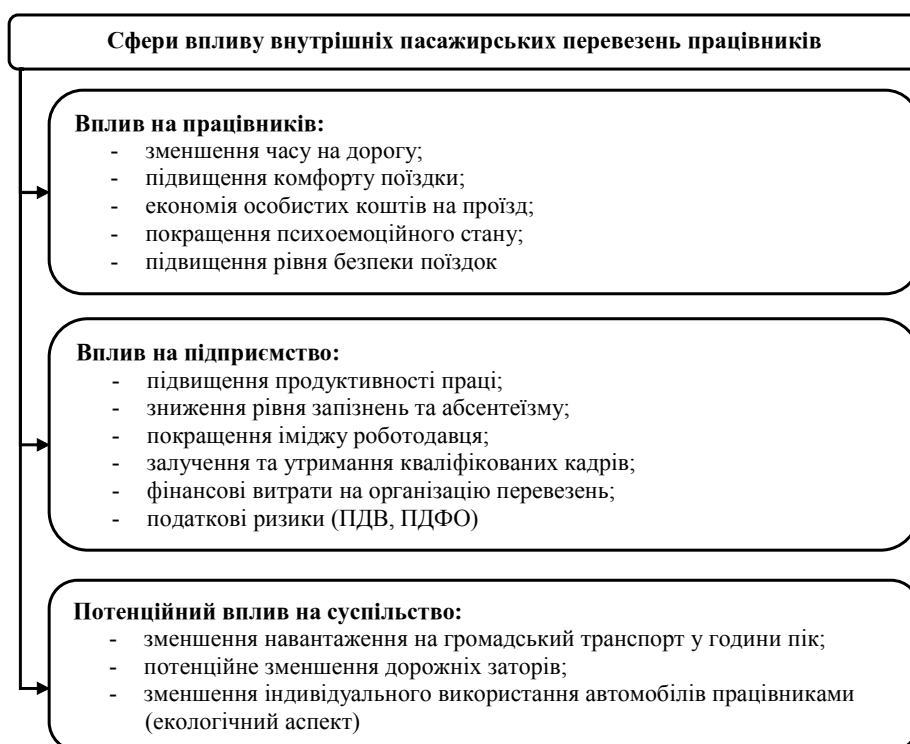


Рис. 1. Схема соціально-економічного значення внутрішніх пасажирських перевезень працівників для підприємства

Джерело: розроблено автором.

формою соціальної підтримки персоналу, спрямованою на забезпечення їхньої своєчасної присутності на робочих місцях, що, в свою чергу, сприяє мінімізації запізень, підвищенню дисципліни та, як наслідок, зростанню продуктивності праці [1].

Витрати на перевезення працівників можна розглядати не лише як соціальні видатки, а й як інвестиції у людський капітал та стабільність виробничого процесу. Водночас, з точки зору податкового законодавства України, організація безоплатних перевезень працівників може мати певні фіскальні наслідки. Якщо працівники не компенсують вартість проїзду, а саме перевезення не є вимогою законодавства (наприклад, для певних категорій працівників або умов праці) і не розглядається як складова заробітної плати, зафіксована у колективному чи трудовому договорі, то роботодавець, по суті, надає своїм працівникам безоплатну послугу перевезення [2]. Згідно з підпунктом "в" пункту 14.1.185 Податкового кодексу України (ПКУ), така операція може розглядатися як постачання послуг, що є об'єктом оподаткування податком на додану вартість (ПДВ). У цьому випадку підприємству слід визнавати податкові зобов'язання з ПДВ за пунктом 188.1 ПКУ, базою для яких буде вартість придбання послуги у сторонньої організації або собівартість послуги при використанні власного транспорту (наприклад, вартість ПММ, амортизації тощо) [2].

Крім того, вартість безоплатно наданої послуги з перевезення може розглядатися податковими органами як додаткове благо або "інший дохід" працівника, що підлягає оподаткуванню податком на доходи фізичних осіб (ПДФО) та військовим збором [1]. Для визначення бази оподаткування ПДФО

Таблиця 1. Нормативно-правові акти, що регулюють організацію внутрішніх пасажирських перевезень працівників в Україні

Назва НПА	Орган, що видав / Дата прийняття	Ключові положення, що стосуються перевезень працівників
Закон України "Про автомобільний транспорт"	Верховна Рада України / 05.04.2001 № 2344-III	Визначення "перевезень для власних потреб", вимоги до документів для таких перевезень (ст. 39), загальні вимоги до транспортних засобів (ст. 20) та перевізників (ст. 34), питання ліцензування (ст. 9).
Закон України "Про транспорт"	Верховна Рада України / 10.11.1994 № 232/94-ВР	Загальні правові, економічні та організаційні засади діяльності транспорту, основи державного регулювання, вимоги до безпеки.
Цивільний кодекс України	Верховна Рада України / 16.01.2003 № 435-IV	Глава 64 "Перевезення" (зокрема, ст. 910 "Договір перевезення пасажирів та багажу"), загальні положення про договори. Актуально при залученні стороннього перевізника.
Господарський кодекс України	Верховна Рада України / 16.01.2003 № 436-IV	Глава 32 "Правове регулювання перевезення вантажів", загальні засади господарської діяльності.
Податковий кодекс України	Верховна Рада України / 02.12.2010 № 2755-VI	Визначення понять "постачання послуг" (пп. 14.1.185), база оподаткування ПДВ (ст. 188), оподаткування доходів фізичних осіб (додаткове благо).
Правила дорожнього руху	Кабінет Міністрів України / 10.10.2001 № 1306	Загальні вимоги до водіїв, транспортних засобів, організації дорожнього руху, що є обов'язковими при здійсненні будь-яких перевезень.

Джерело: систематизовано автором на основі [3—8].

вартість послуги має бути збільшена на натуральний коефіцієнт. Щоб уникнути таких податкових наслідків для працівників, підприємства іноді вдаються до персоніфікації обліку користування послугами перевезення або ж прагнуть обґрунтувати виробничу необхідність таких перевезень та їх зв'язок з господарською діяльністю.

Таким чином, виникає певна суперечність між соціальною спрямованістю перевезень працівників, яку підприємство розглядає як інвестицію в персонал та забезпечення безперервності своєї діяльності, та фіскальними інтересами держави, які можуть трактувати ці перевезення як об'єкт оподаткування. Підприємствам необхідно знаходити оптимальний баланс, ретельно документуючи та обґрунтовуючи такі операції. Ключовим аспектом стає доведення зв'язку перевезень з господарською діяльністю підприємства або їх формалізація як частини системи оплати праці чи соціальних пільг, передбачених колективним договором. Це дозволяє не тільки мінімізувати податкові ризики, але й повною мірою реалізувати соціально-економічний потенціал даної ініціативи.

Організація внутрішніх пасажирських перевезень працівників підприємствами в Україні регламентується низкою законодавчих та нормативно-правових актів, що визначають як загальні засади транспортної діяльності, так і специфічні вимоги до перевезення пасажирів, у тому числі для власних потреб. Основним документом у цій сфері є Закон України "Про автомобільний транспорт" [3]. Цей Закон регулює відносини між автомобільними перевізниками, замовниками транспортних послуг, органами виконавчої влади та місцевого самоврядування, пасажирів та власниками транспортних засобів. Такі перевезення визначаються як переміщення пасажирів чи вантажів, що здійснюється юридичною або

фізичною особою — підприємцем без мети отримання прибутку для забезпечення своєї господарської діяльності або власних побутових потреб. Перевезення власних працівників до місця роботи та з роботи, якщо воно не є комерційною послугою, цілком підпадає під це визначення. Нормативно-правові акти, пов'язані із регулюванням внутрішніх пасажирських перевезень, наведено в табл. 1.

Облікове забезпечення управління пасажирськими перевезеннями працівників є невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством. Воно являє собою впорядковану систему збору, реєстрації, узагальнення та надання інформації про операції, пов'язані з організацією та здійсненням таких перевезень, з метою інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень, контролю та аналізу. Сформулюємо основні цілі облікового забезпечення в цій сфері [1]:

1) інформаційна підтримка прийняття управлінських рішень — надання керівництву підприємства своєчасної, повної та достовірної інформації, необхідної для планування, організації, координації та контролю діяльності з перевезення працівників. Це включає дані про витрати, ефективність використання транспорту, завантаженість маршрутів тощо;

2) забезпечення контролю за витратами та використанням ресурсів — організація дієвого контролю за формуванням та динамікою витрат на перевезення, раціональним використанням транспортних засобів, паливно-мастильних матеріалів (ПММ), запасних частин, робочого часу водіїв та інших ресурсів;

3) забезпечення дотримання вимог законодавства — формування даних, необхідних для правильного розрахунку податків (ПДВ, ПДФО, військовий збір, податок на прибуток), складання фінансової та статистичної звітності, а також підтвердження законності та обґрунтованості операцій перед контролюючими органами;

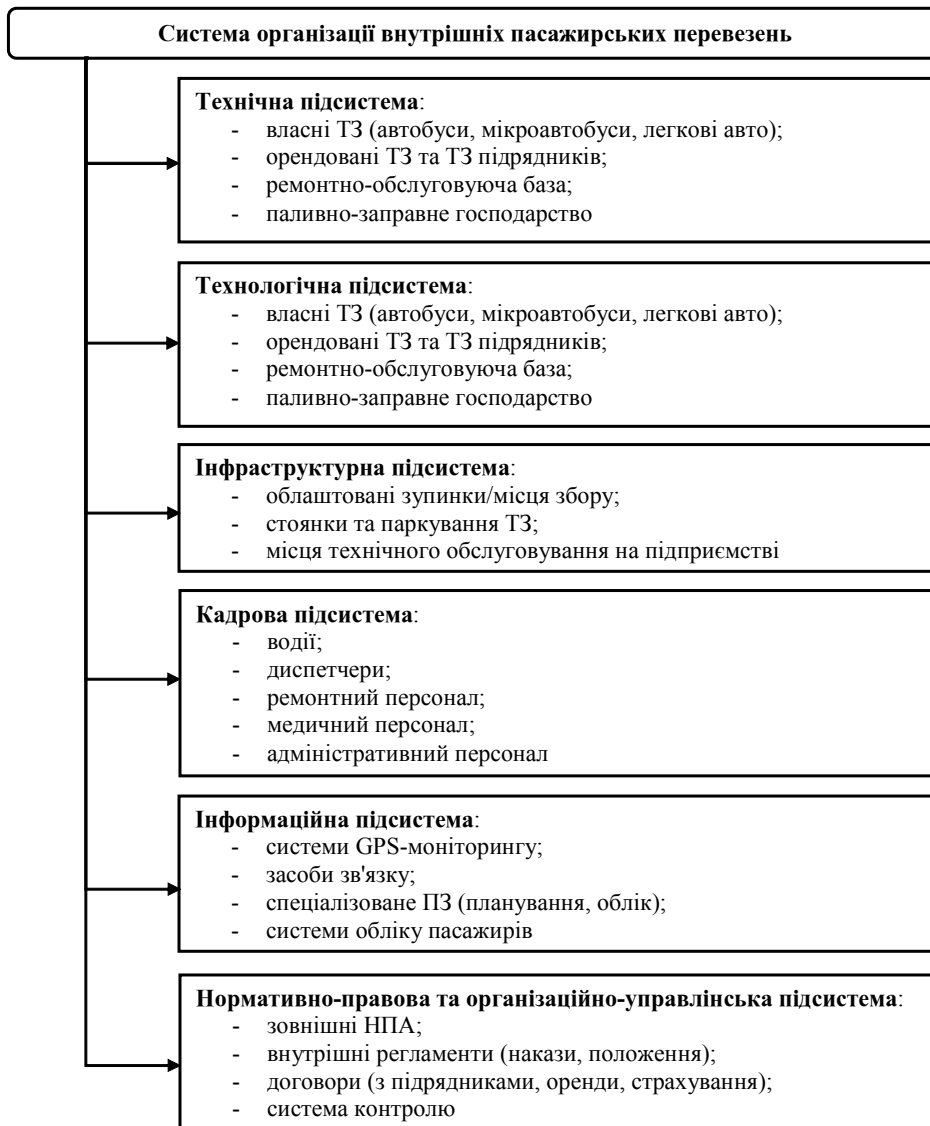


Рис. 2. Структурно-логічна модель системи організації внутрішніх пасажирських перевезень працівників на підприємстві

Джерело: розроблено автором.

4) оцінка ефективності організації перевезень — надання інформації для аналізу ефективності різних варіантів організації перевезень (власний транспорт чи аутсорсинг), оптимальності маршрутів, доцільності здійснення тих чи інших витрат.

Для досягнення цих цілей перед обліковим забезпеченням постають такі завдання:

- точне та своєчасне документування всіх господарських операцій, пов'язаних з придбанням, утриманням, експлуатацією транспортних засобів (при власному автопарку) або оплатою послуг сторонніх перевізників;
- повне, достовірне та безперервне відображення в обліку всіх витрат, пов'язаних з перевезенням працівників, з їх належною класифікацією;
- калькулювання собівартості послуг з перевезення працівників (якщо це визнано доцільним для управлінських цілей) для внутрішнього аналізу та контролю;
- організація аналітичного обліку витрат у розрізі об'єктів обліку (транспортні засоби, маршрути, види перевезень, центри відповідальності) для деталізації інформації;

— контроль за наявністю та рухом ПММ, їх списанням на основі встановлених норм (якщо застосовуються) та фактичних даних пробігу;

— облік робочого часу водіїв, нарахування їм заробітної плати та відповідних відрахувань на соціальні заходи;

— забезпечення даних для податкового обліку, зокрема для визначення бази оподаткування ПДВ при безоплатному наданні послуг, розрахунку ПДФО та військового збору з вартості перевезень, що розглядаються як додаткове благо працівника, а також для формування витрат, що враховуються при визначенні об'єкта оподаткування податком на прибуток;

— формування внутрішньої звітності для потреб управління (наприклад, звіти про витрати за маршрутами, про використання ПММ, про ефективність роботи транспорту) та зовнішньої фінансової і статистичної звітності;

— забезпечення збереження облікових даних та первинних документів відповідно до встановлених термінів;

— сприяння виявленню резервів зниження витрат та підвищення ефективності організації перевезень через аналіз облікової інформації.

Реалізація зазначених цілей та завдань здійснюється

через виконання обліковим забезпеченням таких функцій:

1) інформаційна функція: збір, обробка, систематизація та надання інформації про всі аспекти організації та здійснення перевезень працівників різним рівням управління та іншим зацікавленим користувачам;

2) контрольна функція: забезпечення контролю за дотриманням нормативно-правових актів, внутрішніх регламентів, виконанням планових завдань, збереженням активів, раціональним використанням ресурсів та законністю господарських операцій;

3) аналітична функція: надання бази для аналізу витрат, собівартості, ефективності, виявлення відхилень, тенденцій та факторів, що впливають на показники діяльності з перевезення працівників;

4) планова (прогностична) функція: надання даних для розробки бюджетів витрат на перевезення, планування потреби в ресурсах, прогнозування фінансових результатів від цієї діяльності (у контексті загальних витрат підприємства);

5) стимулююча функція: через облік результатів та витрат за центрами відповідальності, облік може сприяти мотивації персоналу до економії ресурсів та підвищення ефективності;

6) функція зворотного зв'язку: інформування керівництва про фактичний стан справ у сфері перевезень, що дозволяє коригувати управлінські рішення.

Організація пасажирських перевезень працівників на підприємстві є складним процесом, який для цілей ефективного управління та обліку доцільно розглядати як систему. Під системою організації пасажирських перевезень працівників слід розуміти цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів (ресурсів, процесів, інструментів та суб'єктів управління), функціонування яких забезпечує задоволення потреб підприємства у своєчасній, безпечній та економічно обгрунтованій доставці персоналу до місця роботи та у зворотному напрямку. Розуміння системної природи цього процесу дозволяє застосовувати системний підхід до його аналізу, планування, обліку та контролю, виявляти "вузькі місця" та визначати напрямки оптимізації.

Загальнодержавна транспортна система України є складною і включає різні види транспорту [9]. На мікрорівні — рівні окремого підприємства — система організації перевезень працівників хоч і є меншою за масштабом, але також характеризується наявністю низки ключових підсистем та елементів, що забезпечують її цілісність та функціональність. Її класифікацію систематизовано на рис. 2.

Розуміння того, що організація перевезень працівників є складною системою, дозволяє застосовувати відповідні методи до її обліку та управління. Облікова система повинна охоплювати інформацію про всі ключові компоненти та їх взаємодію, щоб надавати повну та адекватну картину для прийняття управлінських рішень. Наприклад, облік лише витрат на ПММ без урахування амортизації транспортних засобів, заробітної плати водіїв, витрат на технічне обслуговування та ремонт не дозволить отримати достовірну інформацію про реальну вартість перевезень і, відповідно, ускладнить процес оптимізації цих витрат.

Ефективний управлінський облік потребує структурованої та достовірної інформаційної бази, яка формується шляхом систематизації даних про всі ключові елементи організації пасажирських перевезень працівників. Якість управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витрат, підвищення безпеки та ефективності перевезень, безпосередньо залежить від повноти, точності та своєчасності інформації, що надається обліковою системою.

Для кожного компонента системи організації перевезень необхідно визначити набір ключових показників (метрик), які підлягають регулярному збору, обробці, аналізу та зберігання в системі управлінського обліку.

Приклади ключових показників за компонентами:

1) Технічна підсистема (транспортні засоби): кількість транспортних засобів (ТЗ) за типами (автобуси, мікроавтобуси, легкові), пасажиромісткість, вік та термін експлуатації, балансова (первісна) та залишкова вартість, нормативні та фактичні витрати ПММ на 100 км пробігу для кожного ТЗ, загальний пробіг за період (день, місяць, рік), кількість днів у роботі / в ремонті,

витрати на технічне обслуговування, дати проходження технічних оглядів.

2) Технологічна підсистема (маршрути та графіки): кількість та перелік затверджених маршрутів, протяжність кожного маршруту (в км), плановий та фактичний час руху, кількість рейсів на день / тиждень / місяць, кількість перевезених пасажирів, коефіцієнт заповнюваності ТЗ на маршрутах, відхилення від графіків руху (кількість та причини запізень / збоїв).

3) Кадрова підсистема (персонал): кількість водіїв, їхня кваліфікація, стаж роботи, відпрацьований час водіями, витрати на оплату праці водіїв та інших працівників транспортної служби, дані про проходження медичних оглядів, інформація про порушення правил дорожнього руху або трудової дисципліни водіями.

4) Інформаційна підсистема (дані з систем моніторингу): дані GPS-трекерів: точний пробіг, швидкісний режим, час простоїв, відхилення від маршрутів, дані про витрати пального з бортових комп'ютерів або систем контролю пального.

Збір, обробка та зберігання цієї різноманітної інформації є основою для:

— контролю — відстеження фактичних показників та порівняння їх з плановими або нормативними;

— аналізу — виявлення тенденцій, проблемних зон, факторів, що впливають на витрати та ефективність. Наприклад, аналіз співвідношення пробігу та витрат ПММ для виявлення перевитрат, аналіз заповнюваності маршрутів для їх оптимізації;

— калькулювання — розрахунку собівартості перевезень (загальної, за маршрутами, на одного пасажира тощо);

— планування та бюджетування — розробки бюджетів витрат на транспорт, планування потреби в ПММ, запчастинах, ремонтних роботах;

— прийняття рішень — обгрунтування рішень щодо оновлення автопарку, зміни маршрутів, переходу на аутсорсинг, впровадження заходів з економії ресурсів.

Сучасні інформаційні технології відіграють дедалі більшу роль у систематизації та автоматизації збору даних для управлінського обліку перевезень. Системи управління транспортом (Transportation Management Systems, TMS), системи GPS-моніторингу, датчики контролю пального, спеціалізовані програмні продукти для обліку автотранспорту дозволяють значно підвищити точність, оперативність та достовірність інформації, зменшити трудомісткість облікових процесів та розширити аналітичні можливості [10].

Важливо, щоб інформаційна база управлінського обліку була гнучкою та адаптованою до конкретних потреб підприємства. Набір показників, рівень їх деталізації та періодичність збору повинні визначатися виходячи з розміру підприємства, масштабу перевезень, наявності власного автопарку, цілей управління та наявних ресурсів для ведення такого обліку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті узагальнено теоретичні основи облікового забезпечення управління перевезеннями працівників на підприємстві. Внутрішні пасажирські перевезення пра-

цівників визначено як специфічний об'єкт бухгалтерського обліку, що має двоїсту природу. З одного боку, це важливий елемент соціальної підтримки персоналу, який сприяє підвищенню продуктивності праці, стабілізації кадрового складу та формуванню позитивного іміджу роботодавця. З іншого — організація таких перевезень генерує значні витрати для підприємства і супроводжується потенційними податковими наслідками, що вимагає ретельного обліку та контролю.

Розроблено класифікацію пасажирських перевезень працівників як об'єкта обліку, що охоплює ключові підсистеми та пов'язані з ними елементи. Такий системний підхід дозволяє ідентифікувати всі компоненти процесу перевезення, які потребують відображення в обліку — від транспортних засобів і маршрутів до витрат на паливо і оплати праці водіїв. Запропоновано підходи до класифікації витрат на перевезення персоналу за різними критеріями (економічними елементами, статтями, змінністю/постійністю, центрами відповідальності), що формує основу для побудови деталізованого аналітичного обліку.

Практична цінність отриманих результатів полягає в тому, що підприємства зможуть більш повно оцінити фактичну вартість перевезення працівників і отримати необхідну інформацію для прийняття рішень: чи продовжувати використовувати власний автотранспорт або перейти на аутсорсинг, як оптимізувати маршрути та графіки, як скоротити витрати без негативного впливу на персонал тощо.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у поглибленому аналізі методики обліку витрат на перевезення персоналу в різних галузях, розробці типових форм документів для оформлення таких господарських операцій, а також у вивченні зарубіжного досвіду обліку корпоративних транспортних програм. Окремим напрямом є інтеграція даних про перевезення працівників до нефінансової звітності підприємства (зокрема, звітів зі сталого розвитку), оскільки цей аспект впливає на соціальну відповідальність бізнесу та показники ESG. Подальші дослідження та практичні напрацювання у цій сфері сприятимуть удосконаленню облікової системи підприємств, підвищенню прозорості витрат на персонал і ефективності управління логістичною інфраструктурою підприємств.

Література:

1. Онищенко В. П. Організація перевезення працівників до місця роботи. Головбух. Статті / Організація діяльності підприємства. 13.10.2021. URL: <https://buhplatforma.com.ua/article/8217-organizatsiya-perevezennya-pratsvnikv-do-mstsya-roboti> (дата звернення: 04.12.2024).
2. Водоп'янова О. Перевезення працівників. ДК. 2018. № № 41-42. URL: <https://online.dtki.ua/2018/41-42/60355> (дата звернення: 06.12.2024).
3. Про автомобільний транспорт: Закон України від 05.04.2001, № 2344-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14> (дата звернення: 20.04.2025).
4. Про транспорт: Закон України від 10.11.1994, № 232/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 20.04.2025).

5. Цивільний кодекс України: від 16.01.2003, № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 20.04.2025).

6. Господарський кодекс України: від 16.01.2003, № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 20.04.2025).

7. Податковий кодекс України: від 02.12.2010, № № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 20.04.2025).

8. Про Правила дорожнього руху: Постанова КМУ від 10.10.2001, № 1306. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1306-2001-%D0%BF> (дата звернення: 21.04.2025).

9. Олісевич М. С. Організація автомобільних перевезень: у 2 т. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. Т. 1: Вантажні перевезення. 336 с. ISBN 978-966-941-084-9.

10. Круковська О., Кондрат О., Стрельченко Н. Інноваційні тенденції у логістиці: від автоматизації до штучного інтелекту. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. № 6 (24). С. 94—105.

References:

1. Onyshchenko, V. P. (2021), "Organization of employee transportation to the workplace", *Holovbukh. Articles. Organization of enterprise activities*, available at: <https://buhplatforma.com.ua/article/8217-organizatsiya-perevezennya-pratsvnikv-do-mstsya-roboti> (Accessed 4 December 2024).
 2. Vodopianova, O. (2018), "Employee transportation", *DK*, vol. 41-42, available at: <https://online.dtki.ua/2018/41-42/60355> (Accessed 6 December 2024).
 3. Verkhovna Rada of Ukraine (2001), Law of Ukraine "On Automobile Transport", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14> (Accessed 20 April 2025).
 4. Verkhovna Rada of Ukraine (1994), Law of Ukraine "On Transport", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80> (Accessed 20 April 2025).
 5. Verkhovna Rada of Ukraine (2003), "Civil Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (Accessed 20 April 2025).
 6. Verkhovna Rada of Ukraine (2003), "Economic Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (Accessed 20 April 2025).
 7. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (Accessed 20 April 2025).
 8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2001), Resolution "Road Traffic Rules", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1306-2001-%D0%BF> (Accessed 21 April 2025).
 9. Olishevych, M. S. (2017), *Orhanizatsiia avtomobil'nykh perevezen' [Organization of road transportation]*, Vol. 1, Vantazhni perevezennia [Freight transportation], Lviv Polytechnic Publishing House, Lviv, Ukraine.
 10. Krukovska, O., Kondrat, O., and Strelchenko, N. (2024), "Innovative trends in logistics: from automation to artificial intelligence", *Aktualni pytannia u suchasnykh naukakh*, vol. 6 (24), pp. 94—105.
- Стаття надійшла до редакції 19.05.2025 р.*

УДК 352:354:338.24

Ю. Д. Музыка,

*к. держ. упр., доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний торговельно-економічний університет*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0000-9625>

В. П. Залізнюк,

*д. держ. упр., професор, завідувачка кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний торговельно-економічний університет*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7014-0207>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.245

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВІДНОВЛЕННЯ ДЕОКУПОВАНИХ МІСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ

Y. Muzyka,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Public Administration and Management, State University of Trade and Economics

V. Zalizniuk,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Head of the Department

of Public Administration and Management, State University of Trade and Economics

GOVERNANCE MECHANISMS FOR THE RECOVERY OF DE-OCCUPIED URBAN TERRITORIES WITHIN THE SYSTEM OF STATE REGULATION

Стаття присвячена аналізу механізмів управління процесами відновлення деокупованих міських територій у контексті державного регулювання, що є одним з ключових викликів для України в умовах повномасштабної війни. Звільнення тимчасово окупованих територій супроводжується необхідністю комплексного їх відновлення — від фізичної реконструкції інфраструктури до реінтеграції громад та соціальної стабілізації. Автор статті наголошує, що державне управління у цьому процесі відіграє провідну роль, оскільки саме держава координує дії міжнародних партнерів, органів влади різних рівнів, бізнесу, громадянського суспільства та місцевих громад.

У статті обґрунтовано актуальність проблеми через масштаб руйнувань. У цих умовах особливої ваги набуває якість функціонування управлінських механізмів, що забезпечують цільове, ефективне й прозоре використання ресурсів та координацію дій на всіх рівнях управління.

Окрема увага приділяється проблематиці координації, надмірної централізації та викликам реалізації відновлювальних проєктів. Незважаючи на наявність стратегічних документів і інституцій, спостерігаються значні затримки в реалізації проєктів, недостатнє врахування регіональних потреб, проблеми з ефективністю використання коштів та низька інституційна спроможність на місцях.

У статті проведено також огляд національних і міжнародних наукових досліджень з тематики постконфліктного відновлення. Аналізуються досвід інших країн, зокрема Балканського регіону, та його релевантність для України. Показано, що проблеми координації, централізації, обмеженої інституційної спроможності, корупційних ризиків та залежності від донорської допомоги є типовими для таких процесів.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному міждисциплінарному підході до вивчення відновлення деокупованих міських територій в умовах триваючого збройного конфлікту. Стаття не лише окреслює існуючі механізми, а й критично аналізує їх практичну реалізацію, виявляє системні вади та бар'єри. Практична цінність дослідження полягає в формулюванні рекомендацій для підвищення ефективності державного управління у сфері відновлення: від децентралізації процесів до посилення інституційної спроможності, прозорості, звітності й залучення громадськості.

The article is devoted to analyzing the governance mechanisms for the recovery of de-occupied urban territories within the context of state regulation, which represents one of the key challenges for Ukraine amid the full-scale war. The liberation of temporarily occupied territories entails the need for their comprehensive restoration — from the physical reconstruction of infrastructure to the reintegration of communities and social stabilization. The author emphasizes that state governance plays a leading role in this process, as the state is responsible for coordinating the actions of international partners, authorities at various levels, businesses, civil society, and local communities.

The article justifies the relevance of the issue by highlighting the scale of destruction. Under these circumstances, the quality of management mechanisms becomes particularly important, ensuring the targeted, efficient, and transparent use of resources, as well as coordination of actions at all levels of governance.

Special attention is given to issues of coordination, excessive centralization, and the challenges of implementing recovery projects. Despite the existence of strategic documents and institutions, there are significant delays in project implementation, insufficient consideration of regional needs, inefficient use of funds, and low institutional capacity at the local level.

The article also reviews national and international academic research on post-conflict recovery. It analyzes the experiences of other countries, particularly the Balkan region, and their relevance to Ukraine. It demonstrates that issues such as coordination problems, centralization, limited institutional capacity, corruption risks, and dependence on donor assistance are typical in such processes.

The scientific novelty of the paper lies in its comprehensive interdisciplinary approach to studying the recovery of de-occupied urban territories under conditions of ongoing armed conflict. The article not only outlines the existing mechanisms but also critically analyzes their practical implementation, identifying systemic flaws and barriers. The practical value of the research lies in formulating recommendations to improve the effectiveness of state governance in the recovery sector — ranging from decentralizing processes to strengthening institutional capacity, transparency, accountability, and public engagement.

Ключові слова: відновлення деокупованих територій, державне регулювання, механізми управління, національний план відновлення, інституційна спроможність, місцеве самоврядування, реінтеграція громад, публічна політика в умовах війни

Key words: recovery of de-occupied territories, state regulation, governance mechanisms, national recovery plan, institutional capacity, local self-government, community reintegration, public policy in wartime.

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

Повномасштабна агресія Російської Федерації проти України призвела до безпрецедентних руйнувань та окупації значних територій. Звільнення українськими силами оборони міст та селищ ставить перед державою надскладне завдання — забезпечення їхнього відновлення та повернення до нормального життя. Цей процес відбувається в умовах триваючої війни, що створює унікальні виклики для системи державного управління. Відновлення деокупованих міських територій — це не лише відбудова зруйнованої інфраструктури, але й комплексний процес, що охоплює гуманітарне розмінування, відновлення функціонування органів влади, надання соціальних послуг, економічну ревіталізацію та психологічну реабілітацію населення.

Масштаби руйнувань вражають. За попередніми оцінками міжнародних партнерів (Світовий банк, ООН, Єврокомісія) та Уряду України, загальна вартість відбу-

дови та відновлення впродовж наступного десятиліття сягає \$524 млрд. [4] Оцінки Київської школи економіки (KSE Institute) станом на січень 2024 року свідчать про прямі збитки інфраструктурі на суму майже \$155 млрд [5], а станом на листопад 2024 року ця цифра зросла до \$170 млрд. Найбільших втрат зазнали житловий фонд (близько \$60 млрд, пошкоджено або зруйновано понад 236 тис. будівель), транспортна інфраструктура (\$38.5 млрд), енергетика (\$14.6 млрд), промисловість (\$14.4 млрд) та агропромисловий комплекс (\$10.3 млрд). [6] Ці цифри демонструють колосальний обсяг робіт та фінансових ресурсів, необхідних для відновлення, особливо в міських агломераціях, які зазнали найбільших руйнувань.

У таких умовах ключову роль відіграє система державного регулювання. Саме держава несе основну відповідальність за координацію зусиль усіх зацікавлених сторін — центральних та місцевих органів влади, міжнародних партнерів, громадських організацій, бізнесу та самих мешканців постраждалих громад. Ефективні механізми управління мають забезпечити прозорий та

раціональний розподіл ресурсів, визначення пріоритетів, контроль за якістю виконання робіт та запобігання корупційним ризикам. Відсутність чітких та дієвих механізмів може призвести до хаотичності процесів, неефективного використання допомоги, поглиблення соціальної напруги та підриву довіри до влади.

Наукова значущість дослідження полягає у можливості проаналізувати адаптацію та функціонування державних інституцій в екстремальних умовах війни та постконфліктного (або радше, мілітарного) відновлення. Український досвід є унікальним кейсом для вивчення моделей управління відбудовою, взаємодії між різними рівнями влади, ролі міжнародної допомоги та викликів імплементації реформ у кризовому контексті. Практична значущість роботи полягає в нагальній потребі вироблення науково обґрунтованих рекомендацій для вдосконалення існуючих механізмів управління, підвищення їхньої ефективності та сприяння сталому й справедливому відновленню деокупованих міських територій.

Важливою особливістю українського контексту є те, що процеси деокупації та відновлення відбуваються паралельно з триваючою повномасштабною війною. Це створює подвійний виклик для системи управління: необхідність одночасно задовольняти нагальні гуманітарні потреби та забезпечувати безпеку населення на звільнених територіях, водночас плануючи та реалізуючи довгострокові проекти відбудови. Ресурси держави розподілені між оборонними потребами та завданнями відновлення, а безпекова ситуація навіть на деокупованих територіях залишається нестабільною, що ускладнює планування та реалізацію проектів. Це відрізняє ситуацію в Україні від класичних постконфліктних сценаріїв, де активні бойові дії переважно припинені, і вимагає від державних механізмів надзвичайної гнучкості, адаптивності та стійкості до кризових явищ.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика постконфліктного відновлення та ролі державного управління в цьому процесі широко досліджена у міжнародній науковій літературі. Теоретичні рамки охоплюють питання відбудови інституцій, економічного відродження, соціальної реінтеграції та забезпечення сталого миру. Дослідження міжнародного досвіду, зокрема країн Балкан, Латинської Америки та інших регіонів, висвітлюють типові виклики: слабкість інституційної спроможності постконфліктних держав, проблеми координації між численними акторами, високі корупційні ризики [14], залежність від зовнішніх донорів та складний баланс між централізованим державним будівництвом та залученням місцевих громад. Значна увага приділяється ролі міжнародних організацій (ООН, Світовий банк, ЄС) у фінансуванні та формуванні порядку денного відновлення. [11]

В українському науковому та аналітичному дискурсі також активно розробляється тема відновлення. Досліджуються питання державного регулювання економіки в умовах воєнного стану [1], фінансові механізми забезпечення відбудови, розробка та реалізація конкретних державних програм і політик. Аналізується інституційна архітектура, створена для управління процесами відновлення, зокрема діяльність профільних міністерств

та агентств. При цьому лунає критика щодо можливої надмірної централізації процесів, недостатньої координації та браку уваги до специфічних потреб регіонів і громад. [10] Важливим джерелом інформації є звіти з оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA) [4], дослідження KSE Institute щодо масштабів руйнувань [5], а також моніторингові звіти щодо використання коштів на відновлення. Окремий напрям становлять праці, присвячені правовим аспектам реінтеграції деокупованих територій, включаючи питання власності, правосуддя перехідного періоду та соціальної адаптації.

При аналізі як міжнародного досвіду, так і української практики чітко простежується проблема "розриву між планом та реалізацією" (implementation gap). Задекларовані стратегії, плани та нормативні акти часто стикаються зі значними перешкодами на етапі впровадження. Це свідчить про недостатність аналізу лише формальних механізмів. Критично важливим є дослідження практичних бар'єрів та чинників, що впливають на їхню дієвість. Міжнародний досвід показує, що постконфліктні держави часто страждають від браку інституційної спроможності для ефективної імплементації. [11] Українські звіти вказують на ризики централізації, що гальмує дії на місцях, проблеми координації [10], значні затримки у виконанні проектів та низький рівень освоєння коштів, незважаючи на наявність формальних правових рамок. Отже, дослідження має зосередитись не лише на тому, які механізми існують, але й на тому, як (і наскільки ефективно) вони функціонують на практиці.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті заключається в комплексному аналізі механізмів державного регулювання, що управляють процесами відновлення деокупованих міських територій України. Дослідження охоплює ідентифікацію ключових інституцій і нормативної бази, аналіз планування та реалізації проектів, оцінку ефективності наявних механізмів, виявлення системних проблем, а також формулювання рекомендацій для підвищення ефективності управління цими процесами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Система державного управління відновленням деокупованих міських територій є багатокомпонентною структурою, що включає низку інституцій та нормативно-правових актів. Ключову роль у формуванні політики та координації відіграє Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України (Мінвідновлення) [7], яке утворилося шляхом об'єднання Мінінфраструктури та Мінрегіону. Це міністерство відповідає за розробку стратегій, державних програм відновлення, залучення фінансування та загальну координацію діяльності.

Важливим виконавчим органом є Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України (Агентство відновлення) [13]. Агентство відповідає за реалізацію конкретних інфраструктурних проектів, зокрема будівництво, реконструкцію та ремонт доріг, мостів, захист об'єктів критичної інфраструктури, здійснення закупівель та управління проектами.

Інші центральні органи влади також залучені до процесу. Кабінет Міністрів України затверджує ключові програми, порядки використання коштів, плани заходів та розподіл фінансування. Міністерство фінансів відповідає за бюджетний процес, управління державним боргом та координацію реформ у рамках співпраці з міжнародними партнерами. Міністерство економіки відіграє роль у залученні міжнародної допомоги, зокрема через платформу Ukraine Facility.[2] На регіональному рівні діють обласні військові адміністрації (ОВА), а на місцевому — органи місцевого самоврядування (ОМС), які часто виступають замовниками та виконавцями робіт на місцях, отримуючи фінансування через державні субвенції.

Для координації зусиль створено спеціальні структури, такі як Координаційний штаб з питань деокупації територій та Багатостороння координаційна платформа донорів для України. Однак, як свідчать аналітичні звіти, на практиці координація залишається слабкою ланкою, а учасники процесу (громадянське суспільство, регіональні керівники, донори, місцева влада) відчують брак чіткої структури та узгодженості дій [10].

Нормативно-правову базу відновлення складають:

- Закони, що визначають правовий режим тимчасово окупованих та деокупованих територій.

- Стратегічні документи, такі як Національний план відновлення України [3], Стратегія деокупації та реінтеграції Криму, а також галузеві стратегії, що розробляються.

- Постанови та розпорядження КМУ, що регулюють фінансування (наприклад, Програма відновлення України), порядок проведення робіт, процедури закупівель, та плани дій органів влади.

- Норми, що стосуються інтеграції європейських стандартів, зокрема у сферах екології, енергоефективності, безбар'єрності та публічних закупівель.

Аналіз показує, що хоча формальна інституційно-правова структура існує, її практичне функціонування стикається зі значними труднощами. Існують свідчення про проблеми координації між різними відомствами та рівнями влади, а також питання щодо ефективності роботи ключових виконавчих органів, таких як Агентство відновлення, діяльність якого стала об'єктом аудиторських перевірок. Зміни у структурі міністерств також можуть впливати на стабільність та чіткість розподілу повноважень. Це вказує на розрив між юридично закріпленою структурою (de jure) та реальною операційною діяльністю (de facto) в сфері управління відновленням.

Крім того, спостерігається виражена тенденція до централізації управління. Ключові рішення щодо планування, фінансування та затвердження проектів концентруються на національному рівні (Мінвідновлення, Агентство відновлення, КМУ). Фінансування часто надходить на місця у вигляді цільових субвенцій з центру. Такий підхід несе ризики ігнорування місцевої специфіки та потреб громад, уповільнення реалізації проектів через бюрократичні процедури та зниження ролі місцевого самоврядування, що підтверджується критичними зауваженнями експертів та результатами аудиту, які вказують на проблеми, що виникають через централізовані процедури затвердження проектів.

Стратегічне планування відновлення базується на Національному плані відновлення України [3], представ-

леному в Луганю. План окреслює 15 національних програм з орієнтовною вартістю понад \$750 млрд (хоча оцінки RDNA є більш консервативними [4]), визначаючи ключові сектори: відновлення житла та інфраструктури регіонів (\$150—250 млрд), енергетична незалежність (\$130 млрд), логістика (\$120—160 млрд), макрофінансова стабільність (\$60—80 млрд), розвиток секторів економіки (\$50 млрд), оборона і безпека (\$50 млрд) та інші. Однак План має радше рамковий характер, а його трансформація у конкретні операційні програми та проекти триває. Розробляються також специфічні стратегії, наприклад, щодо деокупації, реінтеграції чи розвитку інфраструктури.

Фінансування відновлення є багатоканальним і включає:

- Кошти Державного бюджету України: Через спеціальні фонди та субвенції місцевим бюджетам. Однак можливості бюджету обмежені величезними видатками на оборону.

- Міжнародна допомога: Україна значною мірою покладається на фінансову та технічну підтримку міжнародних партнерів — кредити та гранти від Світового банку, ЄС (включаючи Ukraine Facility), Європейського інвестиційного банку (ЄІБ), а також двосторонню допомогу від окремих країн. Процес RDNA (Швидка оцінка шкоди та потреб) є важливим інструментом для координації цієї допомоги.

- Інші джерела: Потенційно — приватні інвестиції, залучення яких потребує створення сприятливого бізнес-середовища та механізмів страхування воєнних ризиків, а також кошти, зібрані через фандрейзингові платформи, такі як UNITED24.

Механізми розподілу коштів включають цільові програми (наприклад, "Програма Відновлення України" за підтримки ЄІБ), бюджетні асигнування та конкурсний відбір проектів.

Значна залежність України від міжнародного фінансування створює не лише можливості, але й виклики. Потреби у відновленні значно перевищують внутрішні фінансові можливості держави. Це означає, що пріоритети відновлення та пов'язані з ними реформи можуть зазнавати впливу з боку донорів та міжнародних фінансових інституцій (МФІ), які часто висувають певні умови для надання допомоги (наприклад, вимоги ЄС щодо реформ у сфері верховенства права, боротьби з корупцією чи умови кредитування МФІ). [15] Управління цими відносинами, забезпечення відповідності зовнішньої допомоги національним пріоритетам та збереження "права власності" (ownership) на процес відновлення є ключовим завданням для українського уряду. Міжнародний досвід також свідчить про ризики надмірного впливу донорів на постконфліктну відбудову.[11]

Незважаючи на наявність стратегічних планів, реальні механізми пріоритезації проектів та розподілу коштів виглядають недостатньо прозорими та ефективними.

Безпосередню реалізацію проектів відновлення здійснюють різні актори: Агентство відновлення (переважно великі інфраструктурні об'єкти), місцеві органи влади (як замовники робіт, що фінансуються з державного чи місцевих бюджетів, або за рахунок субвенцій), та приватні підрядні організації, що виграють тендери.

Для моніторингу та управління процесом відновлення впроваджується Єдина цифрова екосистема управл-

іння відбудовою DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management). Ця система покликана забезпечити прозорість та підзвітність на всіх етапах проектного циклу. Однак аудиторські звіти вказують на недоліки в її використанні на місцях та недостатню ефективність як інструменту контролю. Моніторинг також здійснюється через звітування виконавців та діяльність контролюючих органів.

Приклади з деокупованих міст Київщини, таких як Буча та Ірпінь, ілюструють як успіхи, так і проблеми. З одного боку, завдяки значній міжнародній допомозі (від урядів інших країн, фондів, приватних меценатів) та зусиллям місцевої влади вдалося відновити значну кількість об'єктів соціальної інфраструктури (школи, дитсадки), житлових будинків.[12] З іншого боку, виникають питання щодо якості відновлення, зокрема щодо забезпечення стандартів безбар'єрності та доступності для маломобільних груп населення у нових та відремонтованих об'єктах.[13]

Існуючі системи моніторингу, включаючи цифрову платформу DREAM та звітування відповідальних агентств, виявляються недостатньо ефективними для забезпечення належного контролю в режимі реального часу, запобігання порушенням та гарантування якості робіт. Аудитори прямо вказують на недоліки у використанні DREAM та неадекватність форм звітності. Велика кількість виявлених порушень свідчить про те, що існуючі механізми моніторингу не змогли їх своєчасно виявити або попередити. Ця слабкість унеможливорює ефективне навчання на помилках та притягнення винних до відповідальності, дозволяючи неефективності та потенційному зловживанню коштами існувати далі.

Аналіз механізмів управління відновленням деокупованих міських територій виявляє низку взаємопов'язаних системних викликів та ризиків.

- Дефіцит координації.
- Надмірна централізація.
- Корупційні ризики.
- Обмежена інституційна спроможність.
- Прогалини у підзвітності.
- Ризик відриву від стратегічних цілей.

Важливо розуміти, що ці виклики тісно переплетені. Наприклад, слабка інституційна спроможність ускладнює координацію, створює умови для корупції та гальмує ефективну реалізацію проектів, що, в свою чергу, підриває підзвітність. Централізація може бути спробою компенсувати брак місцевої спроможності, але водночас пригнічує місцеву ініціативу. Невдачі в реалізації проектів унеможливають досягнення запланованих результатів, що ускладнює оцінку ефективності та підзвітності. Це створює замкнене коло проблем, для розриву якого потрібен комплексний, системний підхід.

Крім того, існує внутрішнє напруження між нагальною потребою швидко відновлювати зруйноване та демонструвати прогрес, з одного боку, та необхідністю дотримуватися належних процедур, забезпечувати якість, прозорість та залучення громадськості, що потребує часу, — з іншого. Дані аудиту та приклади з практики свідчать, що іноді прагнення до швидкості може призводити до нехтування якістю, стандартами та процедурами. Міжнародний досвід також застерігає від надмірного фокусу на короткостроковій стабілізації на

шкоду довгостроковому інституційному розвитку та якості. Ця дилема "терміновість проти якості" вимагає ретельного управління, щоб не пожертвувати стійкістю та легітимністю відновлення заради тимчасових успіхів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Комплексний аналіз механізмів державного управління процесами відновлення деокупованих міських територій засвідчив, що, попри наявність інституційної та нормативної бази, практична реалізація політик стикається з низкою суттєвих викликів. Основними з них є недостатня координація між задіяними суб'єктами, надмірна централізація управління, затримки у впровадженні проектів та слабка адаптивність інституцій до динамічного середовища воєнного часу. Розрив між формальними структурами управління (*de jure*) та їх фактичним функціонуванням (*de facto*) створює загрозу неефективного використання ресурсів, втрати довіри з боку громад та міжнародних партнерів, а також уповільнення процесів відбудови.

Водночас, досвід України у відновленні міських територій в умовах активної фази війни є унікальним і заслуговує на глибше дослідження з точки зору інституційної стійкості, гнучкості управлінських механізмів та залучення мультиакторних форматів взаємодії. Формування ефективної системи управління у таких умовах потребує переходу від переважно централізованих моделей до більш гнучких, децентралізованих та інтегрованих підходів, які враховують місцеву специфіку, забезпечують прозорість і підзвітність, а також дозволяють оперативно реагувати на зміну обставин.

Література:

1. Державне регулювання під час війни: як Кабінет Міністрів України адаптував економіку до воєнного стану // VoxUkraine. URL: <https://voxukraine.org/derzhavne-regulyuvannya-pid-chas-vijny-yak-kabinet-ministriv-ukrayiny-adaptuvav-ekonomiku-do-voyennogo-stanu> (дата звернення: 13.05.2025).
2. Ukraine Facility // Міністерство економіки України. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> (дата звернення: 13.05.2025).
3. Національний план відновлення України // Recovery.gov.ua. URL: <https://recovery.gov.ua/> (дата звернення: 13.05.2025).
4. \$524 млрд на відновлення та реконструкцію потребуватиме Україна у найближчі 10 років, — оприлюднено нову оцінку RDNA4 // Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/984642e7-f971-4aa7-8cc0-03e8e4fcb10e?lang=uk-UA&title=524-MlrdDolarivNaVidnovlenniaTaRekonstruktsiiuPotrebuvatimeUkrainaUNaiblizhchi10-RokivOpriludnenoNovuOtsinkuRdna4> (дата звернення: 13.05.2025).
5. Загальна сума збитків, завдана інфраструктурі України, зросла до майже \$155 млрд — оцінка KSE Institute станом на січень 2024 року // Kyiv School of Economics. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturukrayini-zrosla-do-mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse>

institute-stanom-na-sichen-2024-roku/ (дата звернення: 13.05.2025).

6. Збитки України від війни зросли до \$170 млрд — KSE // FinClub. URL: <https://finclub.net/news/zbytky-ukrainy-vid-viiny-zrosly-do-usd170-mlrd-kse.html> (дата звернення: 13.05.2025).

7. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://mindev.gov.ua/> (дата звернення: 13.05.2025).

8. Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України. URL: <https://restoration.gov.ua/> (дата звернення: 13.05.2025).

9. Українська призма: Зовнішня політика 2022. Аналітичне дослідження // ГО "Рада зовнішньої політики "Українська призма", Фонд ім. Ф. Еберта. ТОВ "Вістка". Київ, 2023. 308 с. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/20405.pdf> (дата звернення: 13.05.2025).

10. Плаксун А. О. Аналіз діючих стратегій розвитку деокупованих територій України. Derzhavne upravlinnya udoskonalennya ta rozvytok. 2024. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.5.16> (дата звернення: 13.05.2025).

11. Відродження постконфліктних територій: світовий досвід і Україна: наукова записка / Стойко О.М., Кресіна І.О., Кресін О.В. / Інститут держави і права імені В.М. Корецького НАН України. Київ: Норма права, 2020. 145 с.

12. Два з половиною роки відновлення: що вдалося зробити в Бучі та Ірпені // Інформатор БІГ. URL: <https://big.informator.ua/uk/2024/11/26/dva-z-polovynoyu-roky-vidnovlennya-shho-vdalosya-zrobyty-v-buchi-ta-irpeni/> (дата звернення: 13.05.2025).

13. Відновлення Бучі: забезпечення комфорту та доступності у нових об'єктах інфраструктури // The Bucha City. URL: <https://thebuchacity.com/vidnovlennya-buchi-zabezpechennya-komfortu-ta-dostupnosti-u-novyh-obyektah-infrastruktury/> (дата звернення: 13.05.2025).

14. Reddy P. S. Public Administration Reconstruction and Development in Post-conflict States: A Critique of Global Trends and Experiences. NISPAcee Journal of Public Administration and Policy. 2024. T. 17, № 2. С. 132—152. URL: <https://doi.org/10.2478/nispa-2024-0016> (дата звернення: 13.05.2025).

15. Rapid review: UK aid to Ukraine — Bibliography (2023). Independent Commission for Aid Impact (ICAI). URL: <https://icai.independent.gov.uk/html-version/rapid-review/> (дата звернення: 13.05.2025).

References:

1. VoxUkraine (2024), "State regulation during the war: how the Cabinet of Ministers of Ukraine adapted the economy to martial law", available at: <https://voxukraine.org/derzhavne-regulyuvannya-pid-chas-vijnyak-kabinet-ministriv-ukrainy-adaptuvav-ekonomiku-dovoyennogo-stanu> (Accessed 13 May 2025).

2. Ministry of Economy of Ukraine (2025), "Ukraine Facility", available at: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> (Accessed 13 May 2025).

3. Recovery.gov.ua (2025), "National Recovery Plan of Ukraine", available at: <https://recovery.gov.ua/> (Accessed 13 May 2025).

4. Ministry of Economy of Ukraine (2025), "Ukraine will need \$524 billion for recovery and reconstruction in

the next 10 years — new RDNA4 assessment published", available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/984642e7-f971-4aa7-8cc0-03e8e4fcb10e?lang=uk-UA&title=524-MlrdDolarivNaVidnovlenniaTaRekonstruktsiiuPotrebuvatimeUkrainaUNAiblizhchi10-RokivOpriliudnenoNovuOtsinkuRdna4> (Accessed 13 May 2025).

5. Kyiv School of Economics (2024), "Total damage to Ukraine's infrastructure has risen to almost \$155 billion — KSE Institute estimate as of January 2024", available at: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-zrosla-domayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-sichen-2024-roku/> (Accessed 13 May 2025).

6. FinClub (2024), "Ukraine's war losses have increased to \$170 billion — KSE", available at: <https://finclub.net/news/zbytky-ukrainy-vid-viiny-zrosly-do-usd170-mlrd-kse.html> (Accessed 13 May 2025).

7. Ministry for Communities, Territories and Infrastructure Development of Ukraine (2025), available at: <https://mindev.gov.ua/> (Accessed 13 May 2025).

8. State Agency for Restoration and Infrastructure Development of Ukraine (2025), available at: <https://restoration.gov.ua/> (Accessed 13 May 2025).

9. Burejko, N., Maksak, H. and Shelest, H. (2023), Ukrayins'ka pryzma: Zovnishnya polityka 2022. Analitichne doslidzhennya [Ukrainian Prism: Foreign Policy 2022. Analytical Study], Rada zovnishn'oyi polityky "Ukrayins'ka pryzma", Fond im. F. Eberta, TOV "Vistka", Kyiv, Ukraine, 308 p., available at: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/20405.pdf> (Accessed 13 May 2025).

10. Plaksun, A.O. (2024), "Analysis of existing strategies for the development of de-occupied territories of Ukraine", Derzhavne upravlinnya udoskonalennya ta rozvytok, [Online], no. 5, available at: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.5.16> (Accessed 13 May 2025).

11. Stoyko, O.M., Kresina, I.O. and Kresin, O.V. (2020), Vidrozhennya postkonfliktnykh terytoriy: svitovyy dosvid i Ukrayina: naukova zapyska [Revival of Post-Conflict Territories: World Experience and Ukraine: Scientific Note], Norma prava, Kyiv, Ukraine.

12. Informator BIG (2024), "Two and a half years of recovery: what has been achieved in Bucha and Irpin", available at: <https://big.informator.ua/uk/2024/11/26/dva-z-polovynoyu-roky-vidnovlennya-shho-vdalosya-zrobyty-v-buchi-ta-irpeni/> (Accessed 13 May 2025).

13. The Bucha City (2024), "Restoration of Bucha: ensuring comfort and accessibility in new infrastructure facilities", available at: <https://thebuchacity.com/vidnovlennya-buchi-zabezpechennya-komfortu-ta-dostupnosti-u-novyh-obyektah-infrastruktury/> (Accessed 13 May 2025).

14. Reddy, P.S. (2024), "Public Administration Reconstruction and Development in Post-conflict States: A Critique of Global Trends and Experiences", NISPAcee Journal of Public Administration and Policy, vol. 17, no. 2, pp. 132—152. <https://doi.org/10.2478/nispa-2024-0016>.

15. Independent Commission for Aid Impact (ICAI) (2023), "Rapid review: UK aid to Ukraine — Bibliography", available at: <https://icai.independent.gov.uk/html-version/rapid-review/> (Accessed 13 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 16.05.2025 р.

А. В. Березинський,
к. політ. н., доцент кафедри освітнього менеджменту державної політики та економіки,
КЗВО Дніпровська академія неперервної освіти
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-3387-4601>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.251

ІНТЕГРАТИВНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПОЛІТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ У СИСТЕМІ ПОЛІТИЧНИХ ВІДНОСИН В ПЕРІОД ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

L. Berezynskyi,
PhD in Political Sciences, Associate Professor of the Department of Educational Management, State Policy and Economics,
Communal Institution of Higher Education "Dnipro Academy of Continuing Education" of Dnipropetrovsk Regional Council

INTEGRATIVE POTENTIAL OF POLITICAL CULTURE IN THE SYSTEM OF POLITICAL RELATIONS DURING THE PERIOD OF SOCIETY TRANSFORMATION

У статті досліджено інтегративний потенціал політичної культури в умовах сучасних трансформаційних процесів. Розкрито сутність політичної культури як механізму соціальної інтеграції через аналіз її структурних компонентів та функціональних характеристик. Визначено, що політичні відносини формуються всередині політичної системи суспільства на двох рівнях: інституційному та системно-нормативному. Проаналізовано концептуальні підходи до розуміння інтегративної природи політичної культури у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників. Встановлено, що інтегративний механізм політичної культури реалізується через "ядро", яке містить взаємопов'язану цілісність символічних схем, ціннісних орієнтацій та когнітивних структур. Досліджено взаємозв'язок політичної культури та соціальної ідентичності, їх роль у процесах інституційних трансформацій. На основі порівняльного аналізу досвіду різних країн показано, як соціокультурні особливості впливають на успішність демократичних перетворень. Обґрунтовано, що політична культура зберігає стійкість та консолідує потенціал навіть в умовах руйнування інституційного порядку, створюючи можливості для подолання політичних криз. Доведено, що ефективність реформування політичної системи залежить від урахування особливостей національної політичної культури та її ціннісно-нормативного компонента. Визначено, що в умовах України особливого значення набуває формування громадянської політичної культури, яка поєднує учасницькі та традиційні політичні орієнтації.

The article examines the integrative potential of political culture in the context of contemporary transformational processes. The relevance of the study is determined by the need to understand the mechanisms of social integration during periods of radical institutional changes, particularly in Ukrainian society. The essence of political culture as a mechanism of social integration is revealed through a comprehensive analysis of its structural components and functional characteristics. It is determined that political relations are formed within the political system of society at two levels: institutional, which characterizes functional connections between institutions (heads of state, parliamentarism, judiciary, executive power,

civil service, political parties), and system-normative, which establishes the field of responsibility of institutions. The study analyzes conceptual approaches to understanding the integrative nature of political culture in the works of domestic and foreign researchers, including G. Almond, S. Verba, Yu. Pyvovarov, K. Zavershinsky, N. Biryukov, and V. Sergeyev. It is established that the integrative mechanism of political culture is realized through the "core", which contains an interconnected integrity of symbolic schemes, value orientations, and cognitive structures. The core of political culture ensures the interconnected integrity of symbolic schemes of power goal-setting, institutions, and communications. The relationship between political culture and social identity, their role in the processes of institutional transformations is thoroughly investigated. Based on a comparative analysis of the experience of different countries, including African states, Middle Eastern countries, and post-Soviet republics, it is shown how sociocultural features influence the success of democratic transformations. The study demonstrates that the mechanical transfer of Western democratic institutions without considering local political culture leads to the creation of formal democratic infrastructure that does not function effectively. It is substantiated that political culture maintains stability and consolidating potential even in conditions of destruction of the institutional order, creating opportunities for overcoming political crises. The political consciousness constructs a meaningful relationship between political reality and the symbolic structures of the "core", revealing the integrative nature of political culture. It is proven that the effectiveness of reforming the political system depends on taking into account the features of national political culture and its value-normative component. The study determines that in the conditions of Ukraine, which is in a transitional stage from subject to participatory political culture, the formation of civic political culture acquires special significance. This civic culture combines participatory and traditional political orientations, balancing political activity with passivity. The findings indicate that successful democratization requires creating institutions that correspond to the value-normative core of Ukrainian political culture, considering the challenges of military aggression and the need for post-conflict recovery.

Ключові слова: політична культура, соціальна інтеграція, політична система, інституційні трансформації, соціальна ідентичність, демократизація, громадянська культура, ціннісні орієнтації.

Key words: political culture, political system, social integration, institutional changes, democratization, social identity, transformation of society, political relations.

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

В умовах сучасних трансформаційних процесів, які переживає українське суспільство, особливої актуальності набуває проблема соціальної інтеграції та консолідації громадян навколо спільних цінностей і цілей. Політична культура як сукупність політичних знань, цінностей, норм та моделей поведінки відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності політичної системи та успішності демократичних перетворень. В період інституційних змін саме політична культура виступає тим механізмом, який здатен забезпечити цілісність суспільства та подолання кризових явищ.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Проблематика політичної культури та її інтегративного потенціалу знайшла відображення у працях класиків політичної науки Г. Алмонда, С. Верби, Л. Пая, Р. Інглхарта. Серед сучасних українських дослідників варто відзначити роботи В. Андрушенка, М. Михальченка, О. Бабкіної, В. Цвиха, І. Кресіної, Ф. Рудича, В. Бибика, Г. Зеленько, які розкривають різні аспекти інтегративної функції політичної культури. Значний внесок у

дослідження політичної культури в Україні зробили М. Головатий, А. Колодій, В. Ребкало, Ю. Шайгородський. Проте питання інтегративного потенціалу політичної культури в умовах сучасних трансформацій, особливо в контексті викликів воєнного часу та постконфліктного відновлення, залишається недостатньо розробленим.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення сутності та механізмів реалізації інтегративного потенціалу політичної культури в системі політичних відносин в період трансформації суспільства. Завдання дослідження: розкрити теоретичні підходи до розуміння інтегративної природи політичної культури; проаналізувати структурні компоненти та механізми інтеграції; дослідити взаємозв'язок політичної культури та соціальної ідентичності; визначити особливості функціонування політичної культури в умовах інституційних змін.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Політичне життя суспільства формується в міру виникнення та розвитку держави як знаряддя політичної влади, завдяки якій підтримується цілісність та єдність соціуму. Політичні відносини виникають всередині політичної системи суспільства, інститути якої надають сталості цим відносинам. Зв'язки всередині політичної системи мають два рівні: інституційний, що характеризує функціональні зв'язки між інститутами (глави держави, парламентаризму, судочинства, виконавчої влади, державної служби, політичних партій), та системно-нормативний, що встановлює поле відповідальності інститутів [3, с. 14]. Політичні відносини всередині та поза політичною системою, що об'єднують все різноманіття політичного буття, формують політичне життя суспільства.

Суб'єктно-об'єктні відносини у політичних процесах відображають сутнісні характеристики політичної культури, демонструючи типові риси політичної поведінки та політичних взаємодій. Як зазначали Г. Алмонд і С. Верба, політична система суспільства включає три класи об'єктів: конкретні ролі та структури (законодавчі, виконавчі та судові органи влади); виконавці політичних ролей (президент, прем'єр-міністр, депутати); конкретні політичні дії, рішення та їх реалізація [9, р. 23]. Пізнавальні, емоційно-чуттєві та оціночні орієнтації стосовно цих об'єктів формуються у громадян, створюючи цілісний образ політичної структури.

Інтерналізація політичної системи в когнітивних здібностях, знаннях, відчуттях та оцінках членів суспільства і є політичною культурою. Інтерації з різними об'єктами політичної системи з ініціативи громадян здійснюються через "вхідний" процес, який передбачає активну співучасть членів суспільства в політичній діяльності [1, с. 87]. Тому суто психологічні орієнтації посилюються поведінковими, які реалізуються у вигляді інфраструктури на "вході" політичної системи, що є характерною ознакою учасницької політичної культури. Політична культура акцентує увагу на людині як основному суб'єкті політичних процесів, вказуючи безпосередньо на політичні орієнтації індивіда щодо політичної системи загалом, об'єктів політичної системи та ролі

свого "я" у політичній структурі. Залучені до політичної сфери громадяни здатні співвідносити політичні дії з існуючими правилами та нормами, загальноприйнятими думками та стереотипами поведінки, відтворювати об'єктивну політичну реальність та змінювати політичну систему відповідно до ідеалів та цінностей, якими вони керуються [7, с. 145].

Важливо враховувати вплив індивідуальних особливостей політичних акторів (характер і темперамент, освіту та життєвий досвід, інтереси та бажання) на політичні відносини, що нерідко призводить до розбіжності поглядів та політичного протистояння, яке може завершитися боротьбою, компромісом чи консенсусом. Політична культура претендує на роль зв'язувальної ланки між мікро— та макрорівнем світу політичного, хоча концептуалізація подібного зв'язку виявляється складним завданням [10, р. 41].

Дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців вказують на концептуальну незавершеність в осмисленні інтегративного потенціалу політичної культури. М. Михальченко розглядає політичну культуру як сукупність політичних знань, цінностей, переконань і норм, що визначають політичну поведінку громадян та функціонування політичних інститутів [8]. Накопичений соціально-політичний досвід формує випробувані часом зразки політичної діяльності, осмислені та сприйняті як норми політичної поведінки. Можливості інтеграції суспільства закладені саме в традиційній частині політичної культури, яка є фундаментом для регулювання соціальних протиріч та підтримки стабільного стану суспільства. Проте традиційне розуміння політичної культури залишає поза увагою важливі компоненти: символи, мову, ідеології, цінності та інновації [8].

В. Цвих розширює зміст концепту, досліджуючи когнітивні засади політичної культури. Він розглядає соціальну систему як структуровану цілісність, що існує у вигляді реальних відносин соціальних агентів, які займають ієрархічні позиції, та інститутів [6, с. 78]. Соціальні практики, упорядковані в просторі та часі, взаємопов'язані з індивідами та спільнотами об'єктивними та суб'єктивними зв'язками, які виражаються в ідеальній та матеріальній формі.

Культурно-політичний простір представлений суб'єктивними (схеми мислення та поведінки соціальних агентів) та об'єктивними (інститути та ресурси) структурами, що формують уявлення про культурну та політичну реальність у вигляді символічних схем. Свідомість людини має іманентну здатність конструювати об'єктивні смислові взаємозв'язки [6, с. 82]. Суб'єктивні символічні структури інтерпретують усталені соціальні практики і водночас забезпечують членам соціуму вільне здійснення дій і вираження думок. Ядро політичної культури забезпечує взаємопов'язану цілісність символічних схем цілепокладання влади, інститутів та комунікацій. Завдяки цілісності габітусних, нормативно-процедурних та ціннісних когнітивних схем, що містяться в ядрі політичної культури, легітимується реконструйований інституційний порядок [6, с. 84].

І. Кресіна також вважає інтегративну функцію політичної культури внутрішнім механізмом концепту, представленого сукупністю базисних знань про соціальне життя, які поділяються досить великою частиною су-

спільства та визначають розуміння конкретних політичних ситуацій та поведінку в них [5]. Структурними елементами політичної культури вони називають три групи знань: соціальну онтологію, політичні цінності та операційний досвід. Соціальна онтологія задає базисні уявлення про структуру та властивості соціальної реальності. Нереклексивні когнітивні схеми, що є способом інтерпретації соціального досвіду, становлять постійну і глибоку складову політичної культури, забезпечуючи стійкість політичної поведінки [5]. Цінності розподіляють ситуації за шкалою прийнятності. Операційний досвід як набір стереотипних сценаріїв поведінки є найбільш варіативним елементом політичної культури.

Інтегративна функція політичної культури реалізується на трьох рівнях: як певного типу раціональності (ціннісно-цільової обумовленості діяльності); як сукупного систематизованого соціально-політичного досвіду; як певної форми ідентичності [2, с. 9]. Соціально-політичний досвід залежно від спрямованості та організаційних форм може створювати умови для соціальних перетворень або перешкоджати розвитку суспільства. Важливо підкреслити взаємозв'язок політичної культури та соціальної ідентичності. Громадянська ідентичність як один із типів соціальної ідентичності формується на двох основах: об'єктивній (визначається державою та правовою системою) та суб'єктивній (довільно конструюється людиною) [4, с. 78]. У стабільному суспільстві переважає об'єктивна основа, що забезпечує відтворення соціальних практик відповідно до загальноприйнятого ціннісно-нормативного контексту. У період соціальних змін суб'єктивна основа набуває більшого значення.

Досвід різних країн показує, як соціокультурні особливості впливають на успішність демократичних перетворень. Африканський континент представляє особливий випадок, де народи перебували на різних стадіях розвитку. Колоніальне минуле та штучно створені кордони без урахування етнічної різноманітності призвели до постійних конфліктів [10, р. 287]. Побудова демократії на африканському континенті не дала позитивних результатів, оскільки інституційний порядок романогерманської моделі суперечить соціокультурній ідентичності та політичній культурі місцевого населення.

Аналогічна ситуація спостерігається в країнах Близького Сходу, де більшість населення визнає лише конфесійну ідентичність. Збройне втручання країн НАТО у внутрішні справи близькосхідних держав з метою демократизації не тільки усунуло авторитарних лідерів, але й перетворило держави на осередки громадянської війни [10, р. 312]. Це свідчить про неспроможність механічного перенесення західних демократичних інститутів без урахування місцевої політичної культури. В українському контексті процеси демократизації також стикаються з викликами, пов'язаними з особливостями національної політичної культури. Україна перебуває на перехідному етапі від підданської до учасницької політичної культури, що характеризується поєднанням традиційних та модерних елементів [7, с. 187]. Успішність реформ залежить від здатності враховувати ці особливості та створювати інститути, що відповідають ціннісно-нормативному ядру української політичної культури.

Революція Гідності 2013—2014 років стала потужним каталізатором трансформації політичної культури українського суспільства. Вона продемонструвала зростання громадянської активності та готовність суспільства відстоювати демократичні цінності. Водночас російська військова агресія з 2014 року та повномасштабне вторгнення 2022 року актуалізували питання національної ідентичності та консолідації суспільства навколо спільних цінностей. Особливе значення в умовах сучасної України має формування громадянської політичної культури, яка поєднує учасницькі та неучасницькі (підданські та парохіальні) політичні орієнтації. Громадянська культура є збалансованою політичною культурою, оскільки традиційні неучасницькі орієнтації обмежують надмірну залученість людини до політики, врівноважуючи політичну активність пасивністю [1, с. 341].

Процеси, що відбуваються в українському суспільстві, демонструють стійкість політичної культури навіть в умовах радикальних інституційних змін. Реформування політичної структури не призводить до автоматичної трансформації політичної культури, яка зберігається у відносно незмінному вигляді. Лише з часом відбувається поступова трансформація у співвідношенні часток сегментів, що складають змішаний тип політичної культури [3, с. 19]. Політична культура виявляє стійкість через механізм "ядра", яке містить взаємопов'язану цілісність символічних схем, ціннісних орієнтацій та когнітивних структур. Суб'єктивні символічні структури "ядра" політичної культури створюють єдине поле значень та смислів, які інтерпретують політичні процеси та орієнтують людину в політичній ситуації [6, с. 83]. Саме "ядро" постулює інтегративну природу політичної культури, зміст якої проявляється в єдності політичної поведінки та політичної свідомості.

Інтегративний потенціал політичної культури особливо важливий в умовах кризових явищ та суспільних трансформацій. Руйнування політичної структури викликає кризу ідентичностей, але політична культура зберігає консолідуючий потенціал, об'єднуючи членів суспільства [5]. Політична свідомість конструює смисловий взаємозв'язок між політичною реальністю та символічними структурами "ядра", виявляючи інтегративну природу політичної культури. У контексті сучасних викликів, з якими стикається Україна, включаючи військову агресію та необхідність постконфліктного відновлення, роль політичної культури як інтегруючого фактора набуває особливого значення. Формування спільних цінностей, символів та норм поведінки стає основою для консолідації суспільства та успішного проведення реформ. Досвід воєнного часу показує зростання патріотичних настроїв, посилення національної ідентичності та готовності до взаємодопомоги, що створює сприятливі умови для формування учасницької політичної культури та подальшої демократизації суспільства [7, с. 265].

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інтегративний потенціал політичної культури реалізується через механізм "ядра", яке містить загальноприйняті схеми мислення та поведінки. Політична культура зберігає стійкість навіть в умовах інституційних

трансформацій, об'єднуючи членів суспільства. Ефективність демократичних перетворень залежить від урахування особливостей національної політичної культури. В українських реаліях важливо формувати громадянську політичну культуру, яка поєднує учасницькі та традиційні орієнтації. Перспективи подальших досліджень пов'язані з аналізом механізмів адаптації політичної культури до нових викликів, зокрема в умовах війни та постконфліктного відновлення.

Література:

1. Алмонд Г., Верба С. Громадянська культура: політичні установки і демократія в п'яти країнах. Київ: Основи, 2020. 496 с.
2. Андрущенко В. П. Модернізація педагогічної освіти відповідно до викликів XXI століття. Вища освіта України. 2019. № 4. С. 5—14.
3. Бабкіна О. В. Політична культура як чинник демократизації суспільства. Політичні науки. 2018. № 3. С. 12—21.
4. Бергер П., Лукман Т. Соціальне конструювання реальності. Київ: Медіум, 2019. 248 с.
5. Кресіна І. О. До питання про предметне поле і методологічні засади правової політології. Правова держава. 2020. № 31. С. 435—445.
6. Завершинський К. Ф. Когнітивні засади політичної культури. Соціологічні дослідження. 2018. № 4. С. 72—85.
7. Михальченко М. І. Українська національна ідея: проблеми та перспективи. Київ: ІПІЕНД, 2021. 312 с.
8. Михальченко М. І. Історичні і політичні передумови цивілізаційного самовизначення сучасної України. Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. 2018. Вип. 2 (94). С. 5—19.
9. Almond G., Verba S. The Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Nations. Princeton: Princeton University Press, 2018. 562 p.
10. Inglehart R. Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic and Political Change. Princeton: Princeton University Press, 2020. 464 p.

References:

1. Almond, H. and Verba, S. (2020), Hromadianska kultura: politychni ustanovky i demokratsiia v piaty krainakh [The Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Nations], Osnovy, Kyiv, Ukraine.
2. Andrushchenko, V. P. (2019), "Modernization of pedagogical education in accordance with the challenges of the 21st century", Vyshcha osvita Ukrainy, vol. 4, pp. 5—14.
3. Babkina, O. V. (2018), "Political culture as a factor in the democratization of society", Politychni nauky, vol. 3, pp. 12—21.
4. Berger, P. and Luckmann, T. (2019), Sotsialne konstruiuvannia realnosti [The Social Construction of Reality], Medium, Kyiv, Ukraine.
5. Kresina, I. O. (2020), "On the subject area and methodological principles of legal political science", Pravova derzhava, vol. 31, pp. 435—445.
6. Zavershynskiy, K. F. (2018), "Cognitive foundations of political culture", Sotsiolohichni doslidzhennia, vol. 4, pp. 72—85.

7. Mykhalchenko, M. I. (2021), Ukrainska natsionalna ideia: problemy ta perspektyvy [Ukrainian national idea: problems and prospects], IPIEND, Kyiv, Ukraine.

8. Mykhalchenko, M. I. (2018), "Historical and political preconditions of the civilizational self-determination of modern Ukraine", Naukovi zapysky Instytutu politychnykh i etnonatsionalnykh doslidzhen im. I. F. Kurasa NAN Ukrainy, Issue vol. 2 (94), pp. 5—19.

9. Almond, G. and Verba, S. (2018), The Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Nations, Princeton: Princeton University Press, Princeton, USA.

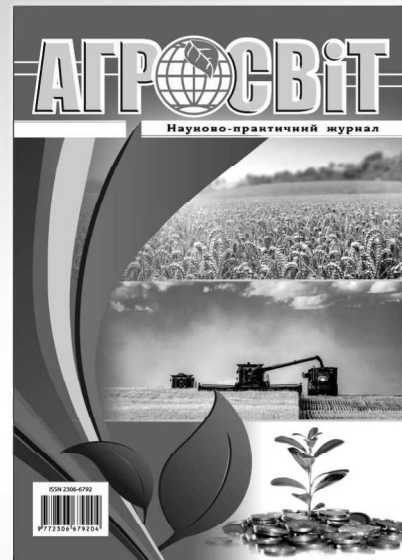
10. Inglehart, R. (2020), Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic and Political Change. Princeton, Princeton University Press, Princeton, USA.

Стаття надійшла до редакції 20.05.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

*M. Vesolovska,
PhD in Public Management and Administration, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Management of Organizations, Lviv Polytechnic National University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3151-6435>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.256

INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE CONTEXT OF ADAPTIVE LEADERSHIP: AN AGILE APPROACH TO CHANGE MANAGEMENT

М. К. Весоловська,
д. філос. з публічного управління та адміністрування, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій,
Національний університет "Львівська політехніка"

ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В КОНТЕКСТІ
АДАПТИВНОГО ЛІДЕРСТВА: АГІЛЬНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Relevance of the research is determined by the need to integrate artificial intelligence and emotional intelligence into adaptive leadership models to enhance the effectiveness of decision-making, conflict resolution, and team cohesion in the context of digital transformation. Particular attention is given to the impact of emotional data on the quality of managerial decisions under uncertainty. It has been revealed that adaptive leaders can respond more effectively to changes when emotional analysis is incorporated.

The aim of the study is to develop a conceptual framework for integrating artificial intelligence and emotional intelligence into adaptive leadership through agile management practices, focusing on optimizing decision-making processes, conflict resolution, and improving team dynamics.

Research methodology includes the analysis of theoretical sources, systematization of approaches to integrating AI and emotional intelligence into leadership models, and the synthesis of practical recommendations for their implementation in organizational contexts.

Research results. It has been established that the implementation of AI for emotional data analysis contributes to the identification of conflict situations, reduction of emotional burnout risks, and increased adaptability of managerial decisions. It has been proven that the use of emotional intelligence in combination with AI provides a faster response to changes in the team's emotional state and enhances leaders' communication strategies. It has been identified that adaptive leadership supported by AI allows for systematic management of team emotional reactions during crisis situations.

Scientific novelty lies in the formation of a comprehensive approach to integrating AI and emotional intelligence into adaptive leadership, allowing simultaneous consideration of emotional aspects of team interaction and the use of analytical data for making informed decisions.

Conclusions. The proposed model of AI and emotional intelligence integration creates a basis for the systematization of data on the emotional background of the team and the adaptation of managerial decisions considering emotional indicators. The findings confirm the feasibility of incorporating emotional analysis into the decision-making process to increase management effectiveness.

Prospects for further research include the testing of the model in various sectors and the development of automated tools for analyzing emotional data in real-time. Additionally, further investigation is warranted on the impact of emotional intelligence on management effectiveness in situations characterized by heightened uncertainty.

Актуальність дослідження зумовлено необхідністю інтеграції штучного інтелекту та емоційного інтелекту в адаптивні моделі лідерства для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, розв'язання конфліктів та забезпечення командної згуртованості в умовах цифрової трансформації. Особливу увагу приділено впливу емоційних даних на якість управлінських рішень в умовах невизначеності. Виявлено, що адаптивні лідери здатні ефективніше реагувати на зміни за умови інтеграції емоційного аналізу.

Мета дослідження полягає у розробленні концептуальної моделі інтеграції штучного інтелекту та емоційного інтелекту в адаптивне лідерство через використання гнучких управлінських практик із фокусом на оптимізацію процесів прийняття рішень, врегулювання конфліктів та покращення командної взаємодії.

Методологія дослідження включає аналіз теоретичних джерел, систематизацію підходів до поєднання AI та емоційного інтелекту у лідерських моделях, а також узагальнення практичних рекомендацій для їх впровадження в організаційних контекстах.

Результати дослідження. Встановлено, що впровадження AI для аналізу емоційних даних сприяє виявленню конфліктних ситуацій, зниженню ризиків емоційного вигорання та підвищенню адаптивності управлінських рішень. Доведено, що використання емоційного інтелекту в поєднанні з AI забезпечує швидшу реакцію на зміни в емоційному фоні команди та покращує комунікаційні стратегії лідерів. Виявлено, що адаптивне лідерство, посилене AI, дозволяє системно управляти емоційними реакціями команди під час кризових ситуацій.

Наукова новизна полягає у формуванні комплексного підходу до інтеграції AI та емоційного інтелекту в адаптивне лідерство, що дозволяє одночасно враховувати емоційні аспекти командної взаємодії та використовувати аналітичні дані для прийняття обґрунтованих рішень.

Висновки. Запропонована модель інтеграції AI та емоційного інтелекту створює основу для систематизації даних про емоційний фон команди та адаптації управлінських рішень з урахуванням емоційних показників. Результати дослідження підтвердили доцільність інтеграції емоційного аналізу у процес прийняття рішень задля підвищення ефективності управління.

Перспективи подальших досліджень включають апробацію моделі в різних галузях та розробку автоматизованих інструментів для аналізу емоційних даних у режимі реального часу.

Key words: цифрова трансформація, прийняття рішень, управління конфліктами, емоційна аналітика, адаптивне управління, організаційна динаміка, гнучкі практики.

Ключові слова: digital transformation, decision-making, conflict management, emotional analytics, adaptive management, organizational dynamics, agile practices.

PROBLEM STATEMENT

The rapid advancement of artificial intelligence and the increasing emphasis on emotional intelligence in leadership have reshaped contemporary management paradigms, particularly in agile frameworks. While AI-driven systems offer unprecedented capabilities in data analysis, predictive modeling, and decision-making, they often lack the nuanced understanding of human emotions, empathy, and interpersonal dynamics that are crucial in adaptive leadership. The integration of emotional intelligence into AI systems aims to bridge this gap, enhancing decision-making processes, conflict resolution, and team cohesion.

However, the intersection of these two domains presents significant challenges, including the development of algorithms capable of recognizing and responding to emotional cues, the ethical implications of AI-driven emotional analysis, and the need for leaders to effectively balance data-driven insights with human-centric decision-making. Addressing these challenges requires the formulation of adaptive leadership strategies that incorporate AI as a tool for enhancing emotional intelligence, rather than replacing it. The practical objectives of this study involve assessing the current capabilities of AI in interpreting emotional data, identifying key areas where

emotional intelligence can be augmented by AI systems, and proposing a framework for integrating these technologies to foster more resilient and adaptive leadership practices in dynamic organizational environments.

ANALYSIS OF RESENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

The analysis of scientific works on the issue of integrating artificial intelligence and emotional intelligence in adaptive leadership identifies four main areas. The first area focuses on the theoretical foundations of integrating artificial intelligence and emotional intelligence in adaptive leadership. V. Karkovska and M. Vesolovska [1] examine the methodological aspects of assessing the impact of emotional intelligence on staff efficiency, emphasizing the importance of combining emotional competence with adaptive leadership qualities in digital organizations. T. Pramila [2] considers the role of emotional intelligence in enhancing leadership effectiveness in the digital era, emphasizing the strategic use of artificial intelligence to support adaptive leadership. R. Leeuw and N. Joseph [3] analyze the reciprocal influence between digital emotional intelligence and agile mindsets, pointing to the need for developing key competencies for effective change management. Further research in this area should focus on the development of comprehensive models that integrate artificial intelligence and emotional intelligence to optimize leadership decisions in dynamic conditions.

The second area addresses the use of artificial intelligence in emotional intelligence systems to enhance leadership capabilities. F. A. Alsalman and S. A. Chyad [4] explore the impact of AI-based emotional intelligence systems on team dynamics in software development projects, emphasizing the systems' ability to identify and respond to emotional signals. A. Y. Aranega, R. C. Uruena, R. C. Sanchez, and C. G. Montesinos [5] present an innovative approach to team management, integrating emotional intelligence with agile methodologies, highlighting the role of artificial intelligence in communication processes. M. Madanchian, H. Taherdoost, M. Vincenti, and N. Mohamed [6] discuss the transformative potential of artificial intelligence in leadership practices, focusing on AI support in emotionally informed decision-making. Prospective studies in this area should aim to assess the scalability of AI-based emotional intelligence systems and their impact on leadership outcomes across various organizational structures.

The third area concentrates on the challenges and barriers to integrating artificial intelligence and emotional intelligence within leadership frameworks. O. E. Ademola [7] analyzes change management trends in AI-driven work environments, emphasizing the challenges of maintaining emotional components in leadership amid automation. H. M. Ornek and A. Camci [8] explore the evolution of leadership roles within the Industry 4.0 framework, pointing to the risks of losing the emotional aspect of leadership due to AI implementation. M. Kupiek [9] examines the complexities of digital leadership, arguing that the successful integration of artificial intelligence requires the development of emotional intelligence among leaders. Further studies should focus on analyzing ethical barriers and organizational constraints in integrating AI

into leadership strategies while maintaining emotional intelligence.

The fourth area includes strategic recommendations for integrating artificial intelligence and emotional intelligence in adaptive leadership models. O. Sokil, N. Podolchak, M. Vesolovska, and D. Trachova [10] propose a comprehensive approach to sustaining emotional intelligence in leaders by implementing AI systems capable of assessing the emotional state of the team and adapting managerial decisions accordingly. M. Vesolovska and L. Shved [11] emphasize the importance of integrating emotional intelligence and artificial intelligence in crisis situations, highlighting the potential of such systems to support leadership resilience. P. Tominc, D. Oreski, and M. Rozman [12] develop a model for using artificial intelligence in projects based on agile management principles, pointing to AI's potential in enhancing managerial decision-making effectiveness. N. Podolchak, O. Bilyk, V. Karkovska, N. Tsygulyk, and M. Vesolovska [13] examine the application of AI-based emotional intelligence systems in public administration, focusing on the development of criteria for assessing emotional competencies in leadership roles. M. A. Malek and K. Almarri [14] provide recommendations for implementing AI in adaptive leadership strategies, underscoring the need to develop emotional competencies for making effective managerial decisions in crisis conditions.

Thus, the analysis of the scientific works demonstrates the growing importance of integrating artificial intelligence and emotional intelligence to enhance the effectiveness of adaptive leadership in contemporary organizations. Further research should focus on developing integrated models that leverage the capabilities of artificial intelligence to assess and develop emotional intelligence in leaders across various managerial levels.

Despite considerable advancements in the integration of artificial intelligence and emotional intelligence within adaptive leadership models, several critical gaps remain. First, existing frameworks primarily focus on either AI-driven data analysis or emotional intelligence but rarely address their combined application in crisis management and digital transformation contexts. The lack of comprehensive models that integrate emotional analytics into agile leadership strategies limits leaders' ability to effectively manage team dynamics, predict conflicts, and adjust communication strategies in real time.

Additionally, the ethical and organizational implications of implementing AI-driven emotional analysis systems remain underexplored. Issues such as data privacy, algorithmic biases, and employee resistance to perceived surveillance create significant barriers to widespread adoption. Addressing these gaps requires the development of ethical guidelines, advanced emotional recognition algorithms, and adaptive leadership frameworks that align AI-generated insights with empathetic, human-centric decision-making processes.

The aim of the article is to develop a conceptual framework for integrating artificial intelligence and emotional intelligence in adaptive leadership through agile management practices, focusing on enhancing decision-making, conflict resolution, and team cohesion.

Table 1. Intersection of agile leadership and emotional intelligence in digital transformation

Aspect	Agile leadership	Emotional intelligence	Intersection in digital transformation
Definition	Focuses on adaptability, quick decision-making, and iterative processes to respond to change effectively.	Involves the recognition, understanding, and management of emotions to facilitate effective communication and decision-making.	Combines rapid response to change with empathy-driven decision-making, enhancing team cohesion and conflict resolution.
Key components	Flexibility, iteration, collaboration, and customer focus.	Self-awareness, empathy, social skills, and emotional regulation.	Empathy-driven communication enhances stakeholder engagement during digital transformation.
Challenges	Risk of overlooking emotional aspects in pursuit of rapid adaptation.	Potential for emotional biases to influence decision-making.	Balancing data-driven insights with emotional considerations in decision-making processes.
Practical applications	Agile project management, sprint planning, and feedback loops.	Conflict resolution, team motivation, and employee well-being.	Data-driven decision-making informed by emotional intelligence insights to foster adaptive leadership.

Source: compiled by the author based on [5; 4; 3; 9].

1. To analyze the theoretical foundations and practical implications of integrating artificial intelligence and emotional intelligence within adaptive leadership models, focusing on digital transformation contexts.

2. To assess the capabilities, limitations, and ethical considerations of AI-driven emotional intelligence systems in optimizing decision-making, conflict management, and team cohesion within organizational settings.

3. To develop strategic recommendations for effectively combining AI and emotional intelligence in agile leadership frameworks to enhance resilience and adaptability in dynamic business environments.

MAIN MATERIAL

The dynamic nature of contemporary business environments necessitates the adoption of agile leadership frameworks that emphasize adaptability, resilience, and rapid decision-making. Agile leadership, characterized by its focus on flexibility and responsiveness, has gained prominence in the context of digital transformation, where technological advancements and evolving market conditions demand a more fluid approach to management. Emotional intelligence plays a pivotal role in agile leadership by enhancing leaders' ability to navigate complex interpersonal dynamics, foster team cohesion, and facilitate effective communication during periods of organizational change. The integration of emotional intelligence into agile leadership frameworks is particularly relevant in digital contexts, where leaders must balance data-driven decision-making with empathy-driven interpersonal management. The interplay between emotional intelligence and agile leadership is further accentuated by the rise of artificial intelligence, which introduces new challenges and opportunities for optimizing leadership practices through data analytics, predictive modeling, and automated systems (Table 1).

The practical implications of integrating emotional

intelligence within agile leadership frameworks are particularly evident in digital transformation contexts, where rapid adaptation to evolving technological landscapes is imperative. Agile leadership emphasizes iterative processes, continuous feedback loops, and adaptive decision-making, yet it often neglects the human-centric aspect of leadership, focusing predominantly on operational efficiency and data-driven strategies. Emotional intelligence serves as a critical counterbalance to this approach by prioritizing the management of interpersonal dynamics, emotional regulation, and empathetic communication, which are essential for sustaining employee engagement and reducing resistance to change during digital transformation initiatives.

In practice, the intersection of agile leadership and emotional intelligence is operationalized through targeted training programs aimed at developing leaders' capabilities in conflict resolution, empathetic communication, and emotional regulation under pressure. For instance, during the implementation of AI-driven systems, leaders are required to navigate potential employee apprehensions related to job security and role redefinition [7]. By leveraging emotional intelligence competencies, such as active listening and empathy, leaders can effectively address concerns, align team objectives with organizational change strategies, and foster a culture of psychological safety.

Moreover, AI-powered tools capable of analyzing emotional data provide leaders with actionable insights into team sentiment, facilitating more informed decision-making processes. For example, sentiment analysis platforms can identify fluctuations in employee morale, enabling agile leaders to proactively address potential issues before they escalate. This integration not only enhances the effectiveness of agile leadership but also aligns data-driven decision-making with human-centric management practices, ensuring that technological

Table 2. Capabilities and limitations of AI in emotional data analysis in organizational settings

Aspect	Papabilities	Limitations	Practical examples in organizational settings
Data collection	Automated data capture through text analysis, facial recognition, and voice analysis.	Potential bias in data collection, especially in diverse cultural contexts.	AI systems analyzing employee communications to detect stress indicators based on language patterns.
Emotional analysis	Real-time sentiment analysis, mood detection, and classification of emotional states.	Inability to accurately interpret sarcasm, irony, or context-dependent emotions.	AI chatbots identifying customer dissatisfaction through negative sentiment in support tickets.
Predictive insights	Predicts potential conflicts, employee disengagement, or stress levels based on historical data.	Limited by data quality and algorithmic training biases.	AI-driven dashboards alerting managers to declines in team morale based on email sentiment trends.
Privacy and ethics	Anonymized data analysis to mitigate privacy concerns while extracting actionable insights.	Risks of data misuse, ethical concerns regarding surveillance and employee monitoring.	AI-powered monitoring systems ensuring data anonymization while assessing workplace sentiment.

Source: compiled by the author based on [6; 4; 7; 8].

transformation initiatives are implemented with both operational efficiency and emotional sensitivity.

The application of artificial intelligence in the recognition and interpretation of emotional data within organizational settings has gained increasing attention as companies seek to leverage AI-driven insights to enhance decision-making processes, employee engagement, and conflict resolution. AI systems utilize advanced algorithms, including natural language processing, computer vision, and sentiment analysis, to detect and analyze emotional cues from textual, visual, and auditory data. These systems can identify patterns indicative of emotional states, such as stress, frustration, or satisfaction, thereby enabling leaders to respond proactively to team dynamics and emerging conflicts. However, despite these capabilities, significant limitations persist, particularly in the contextual interpretation of emotions, cultural sensitivity, and ethical considerations regarding privacy and data security. The effective integration of AI for emotional data analysis requires a nuanced understanding of these challenges and the development of frameworks that balance technological precision with ethical responsibility (table 2).

The application of AI in analyzing emotional data within organizations has become increasingly prevalent, particularly in monitoring employee well-being, predicting conflicts, and enhancing customer service interactions. In practice, AI-driven systems can effectively detect stress indicators through text analysis, identify emotional tone in email communications, and assess team sentiment through sentiment analysis tools. For example, AI platforms equipped with natural language processing can flag potential frustration in support tickets by identifying recurrent negative language patterns, enabling managers to intervene proactively [4]. Additionally, predictive analytics can highlight emerging conflicts by detecting shifts in communication tone or identifying isolated

employees through decreased interaction frequency. However, the practical implementation of these systems is constrained by cultural nuances, contextual misinterpretations, and ethical concerns related to employee monitoring. Ensuring accurate emotional analysis requires ongoing algorithm refinement and transparent data governance to prevent potential biases and safeguard employee trust while leveraging AI as a tool for emotional insight in organizational decision-making.

The integration of AI-driven emotional intelligence systems into adaptive leadership models represents a transformative approach to optimizing decision-making and enhancing team dynamics within contemporary organizational frameworks. Unlike conventional AI systems focused solely on data analytics, AI-driven emotional intelligence systems are designed to assess and respond to emotional states through the analysis of text, speech, and visual cues. These systems can provide leaders with real-time insights into team sentiment, enabling them to adjust communication strategies, allocate resources more effectively, and anticipate potential conflicts before they escalate. By aligning AI-generated emotional data with adaptive leadership practices, organizations can foster a more responsive, emotionally attuned management style that not only enhances decision-making processes but also promotes a culture of psychological safety and open communication (table 3)

The integration of AI-driven emotional intelligence systems into adaptive leadership models provides a powerful framework for enhancing organizational responsiveness and decision-making. In practice, these systems can be instrumental in refining leadership communication strategies by aligning messaging with detected emotional states. For instance, a leader implementing a major organizational change can utilize AI-driven sentiment analysis to assess team morale through

Table 3. Potential for AI-driven emotional intelligence systems in adaptive leadership

Aspect	AI-driven emotional intelligence	Adaptive leadership	Integration potential in decision-making and team dynamics
Real-Time sentiment analysis	Identifies emotional states through text, voice, and facial recognition data.	Adjusts leadership approach based on evolving team dynamics and feedback.	Enables leaders to modify communication strategies based on detected emotional states, mitigating potential conflicts in real-time.
Predictive emotional insights	Analyzes historical data to forecast potential team disruptions or declining morale.	Implements flexible strategies to address emerging challenges proactively.	Provides data-driven insights into emotional patterns, informing leadership interventions to prevent conflicts or disengagement.
Emotion-driven decision Support	Recommends actions based on identified emotional trends, such as stress or frustration levels.	Balances data-driven decision-making with human-centric leadership approaches.	Facilitates more empathetic decision-making by aligning AI-driven recommendations with leadership objectives.
Communication optimization	Adapts messaging based on emotional context, tailoring responses to audience sentiment	Cultivates open communication channels and responsive feedback loops.	Enhances transparency and trust by aligning AI-driven emotional insights with adaptive communication strategies.

Source: compiled by the author based on [10; 11; 12; 15].

email communications or internal surveys [5]. If the system detects increased stress or frustration, the leader can adapt their approach, providing targeted support or clarifying strategic objectives to alleviate concerns.

Furthermore, predictive emotional insights enable adaptive leaders to preempt potential conflicts by identifying shifts in team sentiment over time. If data analysis reveals a pattern of declining morale in a specific department, leadership can intervene with tailored support programs, such as training sessions or one-on-one meetings, to address the underlying issues before they escalate.

Additionally, emotion-driven decision support systems can offer actionable recommendations based on detected emotional patterns. For example, AI systems can suggest adjustments to project timelines if the analysis indicates heightened stress levels among employees, thereby preventing burnout and maintaining productivity. This strategic alignment of AI-driven emotional intelligence with adaptive leadership practices fosters a culture of responsiveness, empathy, and proactive conflict resolution, ultimately optimizing decision-making processes and reinforcing organizational cohesion [10].

The integration of artificial intelligence and emotional intelligence within adaptive leadership models presents significant challenges that extend beyond technical implementation to encompass ethical, organizational, and contextual barriers [15]. Technically, AI systems are constrained by limitations in accurately interpreting complex emotional cues, particularly in contexts where emotional expressions are subtle, ambiguous, or culturally nuanced. Algorithms may misclassify emotions due to insufficient training data or inherent biases in datasets, leading to erroneous conclusions that undermine decision-making processes. Additionally, the integration of AI-

driven emotional intelligence systems requires substantial computational resources, advanced data processing capabilities, and continuous algorithm refinement to ensure accurate and reliable emotional analysis.

Ethical concerns arise from the deployment of AI systems that monitor and analyze emotional data within organizational settings. The use of such systems for employee monitoring can be perceived as intrusive, potentially infringing on privacy rights and undermining trust between leadership and employees [6]. Issues related to data privacy, consent, and transparency become particularly critical when AI systems are used to assess emotional states without explicit participant awareness or approval. The potential for AI systems to perpetuate biases based on race, gender, or cultural background further complicates the ethical landscape, necessitating robust data governance frameworks to mitigate discrimination risks and ensure equitable treatment of all individuals.

Organizationally, integrating AI-driven emotional intelligence systems requires alignment with existing leadership frameworks, communication protocols, and conflict resolution strategies. Resistance to AI integration may emerge from employees who perceive such systems as surveillance tools, leading to decreased morale and engagement. Effective implementation demands comprehensive training programs to enhance leaders' digital literacy and emotional intelligence competencies, enabling them to interpret AI-generated insights accurately and apply them constructively in leadership contexts. Additionally, the lack of established best practices for integrating AI and emotional intelligence in adaptive leadership presents a strategic barrier, as organizations may struggle to define clear guidelines for the ethical and effective use of emotional data in decision-making

processes. The successful integration of AI-driven emotional intelligence systems thus hinges on overcoming these technical, ethical, and organizational challenges through targeted strategies that prioritize data integrity, ethical responsibility, and leadership alignment.

The integration of AI-driven emotional intelligence systems into agile leadership frameworks requires a strategic approach that aligns data-driven insights with empathetic leadership practices. Implementing predictive analytics tools to monitor emotional patterns can enable leaders to identify emerging conflicts and declining morale, allowing for timely, targeted interventions. Comprehensive training programs for leaders are essential to ensure accurate interpretation of AI-generated emotional data and to integrate these insights into adaptive decision-making processes effectively.

Ethical governance must be prioritized to prevent potential biases and safeguard employee privacy. Transparent data governance frameworks should outline protocols for data collection, analysis, and reporting, while consent-based monitoring systems can mitigate concerns of surveillance. Integrating emotional data analysis with leadership assessments creates feedback loops that enable leaders to adjust communication strategies and resolve conflicts proactively.

In remote and hybrid work environments, AI-driven emotional intelligence systems can strengthen team cohesion by facilitating empathetic feedback and emotional recognition. Adaptive leadership frameworks that incorporate AI-generated emotional insights can foster resilience and adaptability, ensuring that emotional data is leveraged to support decision-making without compromising trust or privacy.

CONCLUSIONS

The conducted study establishes a conceptual framework for integrating artificial intelligence and emotional intelligence within adaptive leadership models, emphasizing their role in optimizing decision-making and enhancing team dynamics under crisis conditions. It has been identified that AI-driven systems effectively capture and analyze emotional data through text, speech, and visual cues, enabling leaders to anticipate conflicts and provide targeted interventions. However, the primary challenges include the accuracy of emotional analysis, potential biases in AI algorithms, and ethical concerns regarding data privacy and surveillance. Organizational resistance to AI adoption also poses significant barriers, particularly when employees perceive such systems as intrusive monitoring tools. Recommendations for effective integration involve developing AI-enhanced emotional intelligence training for leaders, implementing consent-based emotional monitoring systems, and establishing data governance frameworks to mitigate privacy risks. Future research should explore sector-specific applications of the proposed model, incorporating automated emotional intelligence assessment tools to facilitate real-time decision-making and foster organizational resilience.

Література:

1. Karkovska V., Vesolovska M. Method of assessing the impact of emotional intelligence on staff efficiency. *Ikonomiczeski Izsledvania*. 2025. Vol. 34, № 2. P. 129—145. URL: <https://ideas.repec.org/a/bas/econst/y2025i2p129-145.html> (date of access: 12.05.2025).
2. Pramila T. Emotional Intelligence and Effective Leadership in the Digital Era. *Leadership Studies in the Turbulent Business Ecosystem*. 2025. P. 61—180. URL: <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=kQZLEQAAQBAJ> (date of access: 12.05.2025).
3. Leeuw R., Joseph N. Reciprocal influence between digital emotional intelligence and agile mindset in an agile environment. *Administrative Sciences*. 2023. Vol. 13, № 11. P. 228. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13110228>
4. Alsalman F. A., Chyad S. A. Impact of Emotional Intelligence on Leadership and Team Dynamics in Agile Software Engineering Projects. *IEEE Access*. 2025. Vol. 13. P. 74217—74228. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2025.3563424>
5. Aranega A. Y., Uruena R. C., Sanchez R. C., Montesinos C. G. Agile methodologies and emotional intelligence: An innovative approach to team management. *Journal of Competitiveness*. 2023. Vol. 15, № 3. P. 164. DOI: <https://doi.org/10.7441/joc.2023.03.09>
6. Madanchian M., Taherdoost H., Vincenti M., Mohamed N. Transforming Leadership Practices through Artificial Intelligence. *Procedia Computer Science*. 2024. Vol. 235. P. 2101—2111. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.04.199>
7. Ademola O. E. Change Management Trends in the AI Modern World: Adapting to the Future of Work. *Journal of Behavioral Informatics*. 2024. Vol. 10, № 1. P. 41—50. URL: https://www.researchgate.net/publication/379449370_Change_Management_Trends_in_the_AI_Modern_World (date of access: 12.05.2025).
8. Ornek H. M., Camci A. Industry 4.0 and Agile Project Management: Evolution of Leadership Concepts and Roles. *Ynetim Bilimleri Dergisi*. 2024. Vol. 22, № 54. P. 2601—2635. DOI: <https://doi.org/10.35408/comuybd.1513978>
9. Kupiek M. Digital Leadership, Agile Change and the Emotional Organization. *Springer Fachmedien Wiesbaden*. 2021. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-33489-5> (date of access: 12.05.2025).
10. Sokil O., Podolchak N., Vesolovska M., Trachova D. Impact Well-Being Indicator on Emotional Intelligence Sustainable Development in Poland and Ukraine. 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (Wroclaw, 21.09.2023-23.09.2023), ACIT 2023 — Proceedings. 2023. P. 342—346. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/10275413> (date of access: 12.05.2025).
11. Vesolovska M., Shved L. Strategizing Soft Skills Resilience: A Holistic Approach to Mitigating COVID-19 Pandemic Impact on Workforce Development. *Qubahan Academic Journal*. 2024. Vol. 4, № 2. P. 153—169. DOI: <https://doi.org/10.48161/qaj.v4n2a193>
12. Tominc P., Oreski D., Rozman M. Artificial intelligence and agility-based model for successful project implementation and company competitiveness. *Information*. 2023. Vol. 14, № 6. Article 337. DOI: <https://doi.org/10.3390/info14060337>
13. Podolchak N., Bilyk O., Karkovska V., Tsygulyk N., Vesolovska M. Methods for assessing emotional intelligence: Prospects for application in public

administration in Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2023. Vol. 21. P. 503—516. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2\).2023.47](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.47)

14. Malek M. A., Almarri K. The Role of Adaptive and Transformational Leadership in the Successful Adoption and Implementation of New Technologies and Innovations in Organizations. Lecture Notes in Business Information Processing. 2024. Vol. 502. P. 210—224. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-56481-9_9

15. Damjanovic A. M., Blagojevic N. M., Markovic Z. D. Leadership strategies for implementing artificial intelligence in human resource management in small and medium-sized enterprises. SCIENCE International Journal. 2025. Vol. 4, № 1. P. 19—24. URL: <https://www.scienceij.com/index.php/sij/article/view/9> (date of access: 12.05.2025).

References:

1. Karkovska, V. and Vesolovska, M. (2025), "Method of assessing the impact of emotional intelligence on staff efficiency", Ikonomicheski Izsledvania, vol. 34, no. 2, pp. 129—145, available at: <https://ideas.repec.org/a/bas/econst/y2025i2p129-145.html> (Accessed 25 Apr 2025).

2. Pramila, T. (2025), "Emotional Intelligence and Effective Leadership in the Digital Era", Leadership Studies in the Turbulent Business Ecosystem, pp. 61-180, available at: <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=kQZLEQAAQBAJ> (Accessed 25 Apr 2025).

3. Leeuw, R. and Joseph, N. (2023), "Reciprocal influence between digital emotional intelligence and agile mindset in an agile environment", Administrative Sciences, vol. 13, no. 11, p. 228, DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13110228>.

4. Alsaman, F.A. and Chyad, S.A. (2025), "Impact of Emotional Intelligence on Leadership and Team Dynamics in Agile Software Engineering Projects", IEEE Access, vol. 13, pp. 74217—74228, DOI: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2025.3563424>.

5. Aranega, A.Y., Uruena, R.C., Sanchez, R.C. and Montesinos, C.G. (2023), "Agile methodologies and emotional intelligence: An innovative approach to team management", Journal of Competitiveness, vol. 15, no. 3, p. 164, DOI: <https://doi.org/10.7441/joc.2023.03.09>.

6. Madanchian, M., Taherdoost, H., Vincenti, M. and Mohamed, N. (2024), "Transforming Leadership Practices through Artificial Intelligence", Procedia Computer Science, vol. 235, pp. 2101—2111, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.04.199>.

7. Ademola, O.E. (2024), "Change Management Trends in the AI Modern World: Adapting to the Future of Work", Journal of Behavioral Informatics, vol. 10, no. 1, pp. 41-50, available at: https://www.researchgate.net/publication/379449370_Change_Management_Trends_in_the_AI_Modern_World (Accessed 25 Apr 2025).

8. Ornek, H.M. and Camci, A. (2024), "Industry 4.0 and Agile Project Management: Evolution of Leadership Concepts and Roles", Ynetim Bilimleri Dergisi, vol. 22, no. 54, pp. 2601—2635, DOI: <https://doi.org/10.35408/comuybd.1513978>.

9. Kupiek, M. (2021), Digital Leadership, Agile Change and the Emotional Organization, Springer Fachmedien Wiesbaden, available at: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-33489-5> (Accessed 25 Apr 2025).

10. Sokil, O., Podolchak, N., Vesolovska, M. and Trachova, D. (2023), "Impact Well-Being Indicator on Emotional Intelligence Sustainable Development in Poland and Ukraine", 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (Wroclaw, 21.09.2023-23.09.2023), ACIT 2023 — Proceedings, pp. 342—346, available at: <https://ieeexplore.ieee.org/document/10275413> (Accessed 25 Apr 2025).

11. Vesolovska, M. and Shved, L. (2024), "Strategizing Soft Skills Resilience: A Holistic Approach to Mitigating COVID-19 Pandemic Impact on Workforce Development", Qubahan Academic Journal, vol. 4, no. 2, pp. 153—169, DOI: <https://doi.org/10.48161/qaj.v4n2a193>.

12. Tominc, P., Oreski, D. and Rozman, M. (2023), "Artificial intelligence and agility-based model for successful project implementation and company competitiveness", Information, vol. 14, no. 6, Article 337, DOI: <https://doi.org/10.3390/info14060337>.

13. Podolchak, N., Bilyk, O., Karkovska, V., Tsygulyk, N. and Vesolovska, M. (2023), "Methods for assessing emotional intelligence: Prospects for application in public administration in Ukraine", Problems and Perspectives in Management, vol. 21, pp. 503—516, DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2\).2023.47](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.47).

14. Malek, M.A. and Almarri, K. (2024), "The Role of Adaptive and Transformational Leadership in the Successful Adoption and Implementation of New Technologies and Innovations in Organizations", Lecture Notes in Business Information Processing, vol. 502, pp. 210—224, DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-56481-9_9.

15. Damjanovic, A.M., Blagojevic, N.M. and Markovic, Z.D. (2025), "Leadership strategies for implementing artificial intelligence in human resource management in small and medium-sized enterprises", SCIENCE International Journal, vol. 4, no. 1, pp. 19—24, available at: <https://www.scienceij.com/index.php/sij/article/view/9> (Accessed 25 Apr 2025).

Стаття надійшла до редакції 14.05.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

Т. П. Козаченко,
к. держ. упр, доцент кафедри публічної політики,
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3875-4804>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.264

ЕКОЛОГІЧНИЙ ТРИГЕР ЯК ФАКТОР ЗМІНИ ПОЛІТИЧНОГО ПОРЯДКУ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ЕМПІРИЧНІ АСПЕКТИ

T. Kozachenko,
PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Policy, Educational
and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

ECOLOGICAL TRIGGER AS A FACTOR IN CHANGING THE POLITICAL ORDER: THEORETICAL AND EMPIRICAL ASPECTS

У статті розглядається екологічний тригер, як чинник, здатний впливати на трансформацію політичного порядку в державах і регіонах, що стикаються з екологічними кризами. Теоретичну частину дослідження присвячено аналізу сучасних підходів до розуміння взаємозв'язку між екологічними викликами та політичними змінами, особливо в контексті теорій політичної екології, кризового управління та безпеки. У емпіричній частині проаналізовано конкретні кейси масових протестів, зміни урядів, зміщення політичних пріоритетів, що були спричинені екологічними подіями, такими як техногенні катастрофи, дефіцит природних ресурсів та кліматичні аномалії. Результати дослідження доводять, що екологічні тригери можуть виступати не тільки як тимчасові виклики, а й як системні фактори, що спричиняють глибокі політичні трансформації. Визначено критичні точки для державної політики та систем раннього реагування.

The article examines the ecological trigger is considered as a factor capable of influencing the transformation of the political order in states and regions facing environmental crises. It is proven that the ecological trigger plays an important role in the transformation of the political order, in particular in conditions of socio-economic tensions, ineffective state governance. Environmental crises can act as a trigger for the intensification of protests and delegitimization of power, the emergence of conflicts and the change of political regimes.

The theoretical part of the study is devoted to the analysis of modern approaches to understanding the relationship between environmental challenges and political changes, especially in the context of theories of political ecology, crisis management and security. Theoretical aspects allow for a deeper understanding of the interaction of environmental and political factors, and the analysis of empirical examples allows us to conclude that environmental triggers are not isolated poles, but are embedded in a broad socio-political context. The combination of the above theories allowed for a comprehensive analysis of the role of environmental triggers in political transformations not only from the perspective of physical events, but also as systemic factors that interact with social structure, power relations, and public activism.

Considering environmental triggers as determinants of political destabilization, it is noted that environmental crises can directly act as catalysts for protest activity.

The empirical part analyzes specific cases of mass protests, changes of governments, shifts in political priorities that were caused by environmental events, such as man-made disasters, shortages of natural resources and climatic anomalies.

The results of the study prove that environmental triggers can act not only as temporary challenges, but also as systemic factors that cause deep political transformations. Critical points for state policy and early response systems have been identified. This means that modern state policy must take into account the environmental component as an element of national and political security, and provide a preventive response to potential triggers.

Ключові слова: екологічний тригер, політичний порядок, трансформаційні процеси, кейс-стаді.
Key words: ecological trigger, political order, transformational processes, case studies.

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

Сучасний світ все частіше стикається з масштабними екологічними викликами, які не лише змінюють довкілля, а й впливають на політичні процеси.

Зокрема, колишній президент Франції Ж. Ширак наголошував: "Екологічний імператив дедалі більшою мірою формує локальні та національні риси політики. Але цю роботу потрібно вести і на глобальному рівні. Екологічна криза не визнає кордонів. А ми все ще занадто часто не спроможні діяти спільно. Ми мусимо побудувати світове екологічне управління. Багатогранність є необхідним пререквізитом миру, вона є також ключем до сталого розвитку [1, с. 34].

Екологічні події, які пов'язані з деградацією навколишнього середовища та ресурсною нестачею стають каталізаторами політичної мобілізації, делегітимізації чинної влади, соціальних протестів, а іноді і зміни політичних режимів.

Враховуючи актуальність даної теми, особливо в контексті глобального потепління та зростаючих техногенних катастроф, дослідження екологічних тригерів має вагоме значення як для політичної науки так і для науки державного управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В процесі дослідження використано праці вітчизняних та зарубіжних наукових фондів, зокрема: А. Бохана (розглядає екологічну дипломатію в інтерактивній модальності глобалізації); О. Новицького (досліджує концепти застосування праймінгу та тригеру ЗМІ в політичному житті); Л. Нагорної (аналізує поняття "політич-

на екологія"); теорія колективної дії М. Олсона, пояснює, як зовнішній стрес може стати каталізатором політичної мобілізації дослідження; Ю. Кедровської (досліджує теорію "доміно"); Т. Гоббса (розкриває основні аспекти теорії "екологічної безпеки"); В. Кинхал (визначає сім найбільш важливих екологічних загроз для Землі зі списку 30 основних глобальних екологічних проблем) та ін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є аналіз екологічного тригера як фактору політичного порядку, який базується на теоретичних моделях та конкретних емпіричних прикладах. Для досягнення мети: розглянути теоретичні підходи до розуміння взаємозв'язку між екологією та політикою; дослідити кейси, в яких екологічні події мали суттєвий політичний вплив.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Виходячи з положень про екологічний тригер варто зазначити, що дане поняття є відносно новим як в екологічній так і в політичній науці. Досліджуючи термін "екологічний тригер" ми пропонували б відштовхуватися все ж таки від поняття "тригер". Даний термін, якщо звернутися безпосередньо до англійського перекладу, визначається як "спусковий гачок" і, відповідно до різних галузей науки, може мати різне значення. На початку він застосовувався у "радіоелектроніці та у комп'ютерному програмуванні для позначення кодової процедури автоматичного виконання певної дії за наявності певних умов. В даному контексті принциповими стають функції "до" (before) та "після" (after), які й визначають певний стан з перебігом часу. Але, розглядаю-

чи термін "тригер" крізь призму теорії складних систем, можна його інтерпретувати як певну причину або фактор, який викликає подальші дії та відповідні їм зміни стану системи" [2, с. 11]. Іншими словами це чинник або подія, яка прискорює деякі процеси. І, звичайно, "тригер" в екологічному контексті можна характеризувати як явище, яке пов'язане з деградацією довкілля або змінами природного середовища, яке стає каталізатором політичних або соціальних змін.

У своїх дослідженнях В. Кинхал визначає сім найбільш важливих екологічних загроз для Землі зі списку 30 основних глобальних екологічних проблем, серед яких: зміна клімату, вимирання видів та втрата біорізноманіття, забруднення повітря і води, водна криза, виснаження природних ресурсів, вплив обезліснення, деградація ґрунтів [3; 4]. Враховуючи результати дослідження В. Кинхал, прикладами екологічних тригерів, як факторів або подій в довкіллі, які активізують певні природні, соціальні, економічні або технологічні процеси з екологічними наслідками, можуть бути:

- кліматичні зміни (підвищення температури може спровокувати засуху, пожежі або зміни різноманіття);
- забруднення повітря/ водних ресурсів (викиди в атмосферу або скиди у воду можуть стати екологічним тригером для екологічних катастроф, хронічних захворювань населення, кліматичних змін);
- деградація ґрунтів (надмірна експлуатація земель або вирубка лісів);
- індустріалізація (різке збільшення виробництва без контролю впливу на навколишнє природне середовище може стати тригером зниження якості екосистем);
- техногенні катастрофи (витоки хімічних речовин, аварії на АЕС, наприклад Чорнобиль, Фукусіма);
- виснаження природних ресурсів (дефіцит води, родючих земель, лісів).

Дані явища можуть виступати спусковим механізмом для масових протестів і соціального невдоволення, делегітимізації політичних еліт, зростання популізму або радикальних настроїв, загострення міждержавних і внутрішніх конфліктів. А ознаками екологічного тригера, що має політичні наслідки є: широке охоплення населення (вказує на системність кризи), загострення життєвих умов (зменшення доступу до ресурсів), відсутність ефективного реагування влади (викликає зростання недовіри), політизація екологічної проблеми (перетворення її на центральний елемент політичного дискурсу) тощо.

Як зазначає О. Новицький: "тригери працюють на підсвідомому рівні, вони вводять людину в певний стан, викликають конкретні емоції — від радості до гніву, від страху і подиву до жадібності і нестримного бажання" [2, с. 161]. Тобто, з точки зору психології, тригером може бути "будь-який предмет, явище, подія або дія, що викликає емоційну відповідь. При цьому причина реакції — не самий стимул, а саме ставлення до нього. Тригер і реакція припускають безперервну послідовність від стимулу до реакції без будь-якого простору для сумнівів, рефлексії або вибору" [2, с. 161].

Він повинен бути пізнаваний, інакше активація не відбудеться, і найпростіший спосіб домогтися впізнаваності — повторення його не тільки в рамках одного тексту, а й в сукупності текстів різних тематик, часом не

відносяться безпосередньо до самого політичному тригеру або до політики" [2, с. 162].

В контексті аналізу впливу екологічних тригерів на політичні процеси вважаємо доцільним звернутися до деяких ключових теоретичних підходів. Так, одним з таких підходів можна визначити уведення П. Дракером поняття "політична екологія". Воно застосовується на означення впливу політичних рішень на екологічні проблеми і зворотного впливу екологічних чинників на політичну сферу. Терміном "критична політична екологія" позначаються дебати про статус екології, метафорою "світова політична екологія" — взаємодія держав на планеті [6].

Концепція теорії екології політики дозволяє дослідити як екологічні зміни впливають на владу, політичний порядок, стабільність, соціальне середовище тощо. Згідно даної теорії, екологічні кризи є не лише природними явищами або подіями, вони також пов'язані з політичними рішеннями, економічною експлуатацією та соціальною структурою. Таким чином теорія політичної екології дозволяє вбачати у тригерах більш глибоке симптом соціально-економічних проблем.

Наступною теорією, яку доречно навести в контексті даної теми, це Теорія колективної дії М. Олсона, яка пояснює, як зовнішній стрес, зокрема екологічний, може стати каталізатором політичної мобілізації. Коли держава не реагує на загрози, тоді, як наслідок, зростає політична активність з боку громадян, що може призвести до протестів, тиску на владу або зміну режимів. "Більша частина деталей урядової роботи... складається з рутинних дій, які є узгодженнями, до яких змусили великі, об'єднані слабкі інтереси проти менш чисельних, зате інтенсивніших порівняно з чисельністю прихильників інтересів. Якщо фразу "контроль народу" можливо розуміти буквально, то це і є саме воно". "Страждання", "перекручення" та "порушення" майже неминуче призводять до організованого політичного тиску. Групи, які перебувають у невідгідному становищі, потребують організації і насправді набувають її [7, с. 164, 165].

Проте слід також звернутися до теорії "доміно" / ефект "доміно" — зовнішньополітичної концепції США, суть якої полягає в тому, що будь-яка зміна тягне за собою ланцюг інших змін, аналогічно тому, як падають кісточки доміно, вибудовані в ряд. Її розроблено в оточенні президента Д. Ейзенхауера у зв'язку із поразкою Франції у війні в Індокитаї (1946—1954 рр.) [8]. Теорія "критичних точок" або "ефект доміно" акцентує увагу на тому, що тривале накопичення екологічних проблем може не мати політичних наслідків, поки не відбудеться певна подія (тригер), яка розриває інерцію системи та запускає ланцюгову реакцію змін.

Зрозуміло, що в контексті теми дослідження не можна оминати Теорію безпеки, яку уперше обґрунтував англійський філософ Т. Гоббс ("Левіафан") з позиції системного аналізу взаємодії людини, суспільства і держави в контексті створення умов для їх виживання. Саме державу він вважав суб'єктом безпеки, а безпеку громадян — метою держави. Водночас під забезпеченням безпеки розуміється не виключно безпека існування, а й забезпечення кожній людині всіх благ життя, здобутих законною працею, безпечною та нешкідливою для держави. Цікавим є трактування Т. Гоббсом безпеки

Таблиця 1. Порівняльний аналіз кейс-стаді екологічних тригерів як фактору змін політичного порядку

Кейс	Тип екологічного тригера	Політична реакція	Результат
Франція 2018-2019, 2020.	Викиди/акциз на паливо	Протести (екологічна подія переросла в соціальний конфлікт)	Відкритий національний діалог
Амазонія	Лісові пожежі	Зовнішній тиск	Екологічна дипломатія
Фукусіма (Японія)	Техногенна (радіаційна) катастрофа	Переосмислення енергетичної стратегії	Вихід з атомної енергетики
Повінь 2021.	Кліматичні зміни	Виборча мобілізація	Підйом екологічних партій.
Китай	Забруднення повітря	Екологічне регулювання	«Зелена» модернізація

Джерело: сформовано автором на основі [11—15].

людської особистості, під якою він розумів збереження життя та забезпечення засобів такого збереження життя, за яким останнє не стало б важким [9]. Теорія "екологічної безпеки" розглядає докілья, зокрема у розрізі його компонентів, як сферу, що прямо впливає на національну безпеку. При загостренні екологічних загроз можливе виникнення конфліктів за ресурси, міграційних хвиль, нестабільності. Усе це може зруйнувати усталений політичний порядок.

Об'єднання наведених вище теорій дозволяє комплексно аналізувати роль екологічних тригерів у політичних трансформаціях не лише з позиції фізичних подій, а й як системних чинників, які взаємодіють із соціальною структурою, владними відносинами та громадською активністю.

Розглядаючи екологічні тригери як детермінанти політичної дестабілізації, варто зазначити, що безпосередньо екологічні кризи можуть виступати каталізаторами протестної активності. Екологічні проблеми все частіше виступають причиною масової мобілізації громадян. В умовах, коли природні ресурси виснажуються, а докілья зазнає значного забруднення, зростає невдоволення діями або бездіяльністю урядів. Таке невдоволення трансформується в акції протесту, вимоги змін у державній політиці або безпосередньо в політичній системі.

Слід також показати яку роль можуть відігравати екологічні катастрофи в делегітимізації влади. Зокрема, акцентуємо увагу на техногенних аваріях і стихійних лихах, які часто викривають слабкість державного управління, а відсутність ефективного реагування з боку влади може підірвати довіру громадян до інституцій. Як приклад можна навести аварію на АЕС у Фукусімі у 2011 році у Японії, яка спричинила політичну кризу, зростання антиядерного руху та зміни в урядовій політиці [10]. Такі події підривають легітимність не лише конкретного уряду, а й загалом державної моделі управління.

Наступним детермінантом політичної дестабілізації можуть виступати механізми політичної мобілізації на екологічному ґрунті. Екологічні тригери активізують неурядові організації та активістів, які перетворюють

екологічні проблеми на політичний порядок денний. Формуються нові політичні платформи, такі як "зелені" партії, коаліції за сталий розвиток, рухи за кліматичну справедливість. Іноді це може призвести до виникнення нових політичних суб'єктів або змін у складі парламентів та урядів. В контексті зазначеного варто зазначити, що соціальні мережі можуть виступати як механізм, який посилює політичну мобілізацію, прискорює поширення інформації та сприяє залученню громадян.

Для підтвердження теоретичних міркувань та встановлення зв'язку між зміною в політиці та конкретними соціальними подіями нами проведено емпіричний аналіз конкретних випадків екологічних критичних подій, які стали рушіями та екологічними тригерами у зміні політичного порядку.

1. Протести у Франції "Жовті жилети" (2018—2019, 2020). Набір уряду підвищити екологічний податок на паливо, мотивований необхідністю скорочення викидів CO₂, викликав хвилю протестів. Хоча екологічна мотивація була формальною, для багатьох громадян вона виявилася "останньою краплею" у ширшому соціально-економічному невдоволенні. Протестний рух перейшов межі екологічної тематики й спричинив серйозну політичну кризу, змусивши уряд відступити [11].

2. Пожежі в Амазонії (2019—2021). Амазонія — місце, де знаходяться найбільші світові тропічні ліси — важливі поглиначі діоксиду вуглецю. Втім, погодні коливання послабили їхнє значення як буферу від змін клімату. Глобальне потепління може зробити ситуацію ще гіршою. У 2019 році надзвичайно активний сезон пожеж в Амазонії привернув увагу світу до проблеми вирубки лісів у найбільшому тропічному лісі світу. Політики всього світу і навіть Папа Римський закликали до дій, щоб контролювати пожежі та зупинити вирубку лісів в Амазонії. Водночас усередині країни зросли протести екологічних та корінних громад. Таким чином, екологічне питання трансформувалося в політичний інструмент міжнародного впливу. Вчені закликають до "глобальної угоди з порятунку Амазонки". Деякі країни вже погрожують зупинити підписання торговельної угоди між ЄС та Бразилією, якщо курс не буде змінений [12].

3. Ядерна катастрофа у Фукусімі (2011). Аварія на атомній електростанції "Фукусіма-1" у Японії після землетрусу стала справжнім потрясінням і екологічним шоком, що викликав значні політичні наслідки. Японія почала переосмислювати свої енергетичні стратегії. Китай почав вводити на деякий час мораторій на будівництво нових АЕС. Страх перед новою атомною катастрофою змусив уряди багатьох країн форсувати програми розвитку альтернативних, відновлювальних джерел енергії. У Німеччині ця подія призвела до ухвалення рішення про відмову від атомної енергії до 2022 року. Екологічна безпека стала вирішальним аргументом на політичних дебатах і посилила позиції екологічних партій [13].

4. Повінь у Західній Європі (2021). Повінь, яка призвела до катастрофи, була спричинена дуже сильними та багатогодинними зливами. Кількість води, що утворилася від цих опадів, була значно більшою, ніж зазвичай. Більшість експертів вбачають головну причину негоди саме в наслідках зміни клімату. На федеральних виборах у Німеччині кліматична тематика, яка стала ключовою, дозволила посилити позиції партії "зелених" та увійти до нової коаліції [14].

5. Забруднення повітря в Китаї (2001—2021). Через швидке зростання промисловості в Китаї з кожним роком погіршується стан довкілля. Фактичний моніторинг і забезпечення дотримання норм в основному здійснюються місцевими органами влади, які більше зацікавлені в економічному зростанні. Тим часом кількість масових протестів, викликаних занепокоєнням з приводу екологічних проблем, неухильно росла з 2001 по 2007 рік. Активність громадян щодо рішень уряду, які сприймаються як ті, що завдають шкоди навколишньому середовищу, збільшилася в 2010-х рр.; у 2012 році в Китаї сталося понад 50 000 екологічних протестів. У відповідь на зростаючу проблему забруднення повітря китайський уряд оголосив про п'ятирічний план на суму 277 мільярдів доларів США за вирішення цієї проблеми та зміни у природоохоронному законодавстві [15].

Порівняльний аналіз (узагальнення в табл. 1) зіставлення кейсів, зокрема умов, за яких екологічний тригер трансформується в політичний, дозволяє виділити наступні спільні ознаки:

- наявність структурних соціально-економічних проблем;
- недовіра до державних інституцій;
- відсутність діалогу між владою та громадянами;
- гострий інформаційний резонанс;
- вразливість до зовнішніх впливів або геополітичного тиску.

Отже, використання систем моніторингового спостереження (створення моніторингових центрів) екологічних загроз і створення механізмів і інструментів раннього попередження та реагування, включаючи участь громадськості у прийнятті управлінських рішень, є ключовими елементами у запобіганні дестабілізації. Важливий аргумент у даному контексті, який хотілось би підкреслити, це підвищення прозорості політики у сфері навколишнього природного середовища, задля зменшення ризиків сприйняття таких ініціатив як інструментів пригнічення чи некомпетентності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволяє констатувати, що екологічні тригери відіграють важливу роль у трансформації політичного порядку, зокрема в умовах соціально-економічних напружень, неефективного державного управління. Екологічні кризи можуть виступати як пусковий механізм для активізації протестів та делегітимізації влади, виникнення конфліктів та зміну політичних режимів. Теоретичні аспекти дозволяють глибше осмислити взаємодію екологічних і політичних чинників, а аналіз емпіричних прикладів дозволяє дійти висновку, що екологічні тригери це не ізольовані полії, а вбудовані в широкий соціо-політичний контекст. А це значить, що сучасна державна політика повинна враховувати екологічну складову як елемент національної та політичної безпеки, забезпечувати превентивне реагування на потенційні тригери. Напрями подальших розвідок полягають у більш глибокому дослідженні причин виникнення екологічних криз.

Література:

1. Бохан А. В. Екологічна дипломатія в інтерактивній модальності глобалізації: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 456 с.
2. Новицький О. О. Тригери в ЗМІ як засіб соціально-політичної конфліктності: дис.... док. філ.: 052 "Політологія" / Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського. Одеса, 2021. 205 с.
3. Kinhal V. List of 30 Top Environmental Concerns. 2020. URL: https://greenliving.lovetoknow.com/Top_30_Environmental_Concerns.
4. Kinhal V. Seven Biggest Environmental Threats. 2020. URL: https://greenliving.lovetoknow.com/Seven_Biggest_Environmental_Threats.
5. Новицький О. Концепти застосування праймінгу та тригеру ЗМІ в політичному житті. Політичне життя. 2020. 4. С. 69—74.
6. Нагорна Л. Екологія політики: метафорична модель чи операційне поняття? Політичний менеджмент. 2006. №1. С. 3—10. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/nagorna_ekologia.pdf
7. Олсон Менкур. Логіка колективної дії. Суспільні блага і теорія груп / Переклад з англійської, післямова Сергія Слухая. Київ: Лібра, 2004. 272 с.
8. Кедровська Ю. Арабське "доміно": теорія і практика XXI століття. Віче. 2011. № 5. С. 22—23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/viche_2011_5_11.
9. Гоббс Т. Левіафан, або Суть, будова і повноваження держави церковної та цивільної / Т. Гоббс; пер. з англ. Р. Димерець та ін.; наук. ред. Т. Польська. Київ: Дух і Літера, 2000. 600 с.
10. Японський суд визнав відповідальність держави за аварію на АЕС "Фукусіма". Укрінформ. 2017. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/2321626-aponskij-sud-viznav-vidpovidalnist-derzavi-za-avariu-na-aes-fukusima.html>
11. Яцкевич М. У Франції відновилися протести "жовтих жилетів", є затримані. Спільне новини. 2020. URL: <https://suspilne.media/62606-u-francii-vidnovilisya-protesti-zovtih-ziletiv-e-zatrimani/>

12. Максимов А. Катастрофа для лісів Амазонки: як Земля втрачає шанси на порятунк. 24 канал. 2021. URL: https://24tv.ua/katastrofa-dlya-lisiv-amazonki-viklik-dlya-zemli-golovni-novini_n1687301.

13. Рутер Г., Ніколайчук Х. "Фукусіма" змінила ставлення до атомної енергетики у світі. DW. 2011. URL: <https://www.dw.com/uk/%D1%84%D1%83%D0%BA%...-15377613>

14. Магазова А. Повінь у Німеччині: вода відступила, а лихо залишилось. LB.ua. 2021. URL: https://lb.ua/world/2021/07/20/489796_povin_nimechchini_voda_vidstupila.html

15. Китай робить законодавчі кроки до екологічної відповідальності бізнесу. Екологія підприємства. 2021. URL: <https://ecolog-ua.com/news/kytay-robyt-zakonodavchi-kroky-do-ekologichnoyi-vidpovidalnosti-biznesu>.

References:

1. Bokhan, A. V. (2018), *Ekolohichna dyplomatiia v interaktyvniy modal'nosti hlobalizatsii* [Environmental diplomacy in the interactive modality of globalization], Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine.

2. Novyts'kyj, O. O. (2021), "Triggers in the media as a means of socio-political conflict", Ph.D. Thesis, Pivdennoukrains'kyj natsional'nyj pedahohichnyj universytet imeni K. D. Ushyn's'koho", Odesa, Ukraine.

3. Kinhal, V. (2020), "List of 30 Top Environmental Concerns", available at: https://greenliving.lovetoknow.com/Top_30_Environmental_Concerns (Accessed 10 May 2025).

4. Kinhal, V. (2020), "Seven Biggest Environmental Threats", available at: https://greenliving.lovetoknow.com/Seven_Biggest_Environmental_Threats (Accessed 10 May 2025).

5. Novyts'kyj, O. (2020), "Concepts of applying media priming and triggering in political life", *Politychne zhyttia*, vol. 4, pp. 69—74.

6. Nahorna, L. (2006), "Policy Ecology: Metaphorical Model or Operational Concept?", *Politychnyj menedzhment*, vol. 1, pp. 3—10, available at: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/nagorna_ekologia.pdf (Accessed 10 May 2025).

7. Olson, Menkur (2004), *Lohika kolektyvnoi dii. Suspil'ni blaha i teoriia hrup* [The Logic of Collective Action. Public Goods and Group Theory], Libra, Kyiv, Ukraine.

8. Kedrovs'ka, Yu. (2011), "Arab 'domino': theory and practice of the 21st century", *Viche*, vol. 5, pp. 22-23, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/viche_2011_5_11 (Accessed 10 May 2025).

9. Hobbs, T. (2000), *Leviafan, abo Sut', budova i povnovazhennia derzhavy tserkovnoi ta tsyvil'noi* [Leviathan, or the Essence, Structure, and Powers of the Ecclesiastical and Civil State], Dukh i Litera, Kyiv, Ukraine.

10. (2017), "A Japanese court has recognized the state's responsibility for the accident at the Fukushima nuclear power plant", *Ukrinform*, available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/2321626-aponskij-sud-viznav-vidpovidalnist-derzavi-za-avariu-na-aes-fukusima.html> (Accessed 10 May 2025).

11. Yatskevich, M. (2020), "Yellow vest" protests have resumed in France, there are detainees", *Spil'ne novyny*, available at: [https://suspilne.media/62606-u-francii-](https://suspilne.media/62606-u-francii-vidnovilisa-protesti-zovtih-ziletiv-e-zatrimani/)

[vidnovilisa-protesti-zovtih-ziletiv-e-zatrimani/](https://suspilne.media/62606-u-francii-vidnovilisa-protesti-zovtih-ziletiv-e-zatrimani/) (Accessed 10 May 2025).

12. Maksimov, A. (2021), "Catastrophe for the Amazon forests: how the Earth is losing its chances of salvation", 24 kanal, available at: https://24tv.ua/katastrofa-dlya-lisiv-amazonki-viklik-dlya-zemli-golovni-novini_n1687301 (Accessed 10 May 2025).

13. Ruter, G. and Nikolaychuk, H. (2011), "'Fukushima' changed the attitude towards nuclear energy in the world", DW, available at: <https://www.dw.com/uk/%D1%84%D1%83%D0%BA%...-15377613> (Accessed 10 May 2025).

14. Magazova, A. (2021), "Flood in Germany: the water receded, but the disaster remained", LB.ua, available at: https://lb.ua/world/2021/07/20/489796_povin_nimechchini_voda_vidstupila.html (Accessed 10 May 2025).

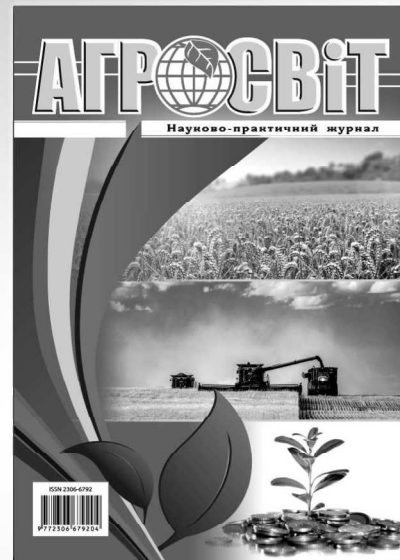
15. Ekolohiia pidpriemstva (2021), "China takes legislative steps towards environmental responsibility of business", available at: <https://ecolog-ua.com/news/kytay-robyt-zakonodavchi-kroky-do-ekologichnoyi-vidpovidalnosti-biznesu> (Accessed 10 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 23.05.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

А. М. Дідик,
аспірант, Класичний приватний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8692-6401>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.270

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ

A. Didyk,
Postgraduate student, Classical Private University

FACTORS INFLUENCE ON THE EFFICIENCY OF STATE MANAGEMENT OF THE INVESTMENT PROCESS

Зазначено, що на сьогоднішній день інвестиційна політика України є переліком несистематизованих забезпечувальних заходів промислової, соціальної, зовнішньої, бюджетної та інших політик, що робить її нездатною, за умов глибокої трансформації системи виробничих та соціальних відносин, забезпечити ефективну алокацію інвестиційних ресурсів. Інвестиції є найважливішою складовою еволюції будь-якої соціально-економічної системи, оскільки вони безпосередньо впливають на ефективність соціально-економічної системи (СЕС), формуючи її потенціал. Потенціал СЕС є можливості, що визначаються ресурсами, які умовно можна розбити на чотири групи елементів, кожна з яких включає як якісні, так і кількісні складові відповідних ресурсів: людські, матеріальні (фінанси, майно, техніка), інформаційні (системи управління, технології, методики), ресурс часу. Відповідно, можливість підвищення ефективності державного управління інвестиційним процесом цілком очевидно дозволить підвищити ефективність НСЕС. У сучасних умовах перманентного наростання складності та невизначеності зовнішнього середовища, коли ринковий механізм не справляється належним чином із координуванням інвестиційної діяльності, важливість ефективності державної інвестиційної політики в Україні різко зростає. Вона не може бути більш реактивною, а з необхідністю повинна набути рис цілісного стратегічного управління. Визначено, що часто можна зустріти словосполучення "інвестиційна державна політика", наприклад, у випадках, коли автору потрібно позначити комплекс заходів довгострокового державного планування в інвестиційній сфері. У цьому сенсі термін державна інвестиційна політика використовується не зовсім, на нашу думку, коректно, оскільки він є більш ємним, ніж інвестиційна стратегія, і має на увазі її включення нарівні з інвестиційною тактикою. Запропоновано визначити, державне стратегічне управління інвестиційною діяльністю є процес прийняття та здійснення стратегічних рішень в інвестиційній сфері НСЕС, центральною ланкою якого є стратегічний вибір способу реалізації інвестиційної місії держави та досягнення її інвестиційних цілей, заснований на зіставленні інвестиційного ресурсного потенціалу національної СЕС з можливостями та загрозами зовнішнього середовища.

It is noted that today the investment policy of Ukraine is a list of unsystematized measures of industrial, social, foreign, budgetary and other policies, which makes it incapable, under conditions of deep transformation of the system of production and social relations, to ensure effective allocation of investment resources. Investments are the most important component of the evolution of any socio-economic system, since they directly affect the efficiency of the socio-economic system (SES), forming its potential. The potential of the SES is the capabilities determined by resources, which can be conditionally divided into four groups of elements, each of which includes both qualitative and quantitative components of the relevant resources: human, material (finance, property, equipment), information (management systems, technologies, methods), time resources. Accordingly, the possibility of increasing the efficiency of state management of the investment process will quite obviously allow increasing the efficiency of the NSES. In the current conditions of permanent increase in complexity and uncertainty of the external environment, when the market mechanism does not

cope properly with the coordination of investment activities, the importance of the effectiveness of the state investment policy in Ukraine is growing sharply. It cannot be more reactive, and must necessarily acquire the features of integrated strategic management. It is determined that one can often find the phrase "investment state policy", for example, in cases where the author needs to designate a set of measures of long-term state planning in the investment sphere. In this sense, the term state investment policy is not used quite correctly, in our opinion, since it is more capacious than investment strategy, and implies its inclusion on a par with investment tactics. It is proposed to define state strategic management of investment activities as the process of making and implementing strategic decisions in the investment sphere of the National Energy System, the central link of which is the strategic choice of the method of implementing the state's investment mission and achieving its investment goals, based on comparing the investment resource potential of the national energy system with the opportunities and threats of the external environment.

Ключові слова: інвестиційна політика, реформування, механізми державного регулювання, ефективність соціально-економічної системи, методи управління.

Key words: investment policy, reform, mechanisms of state regulation, efficiency of the socio-economic system, management methods.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Аналіз тенденцій розвитку світової економіки показує, що в Україні може бути іншого шляху розвитку, крім формування економіки, заснованої на знаннях. Формування такого типу економіки вимагає значних інвестицій у розвиток людського капіталу, фундаментальної науки, інфраструктури, у формуванні нового виробничого сектора економіки націленого здійснення ідей інноваційного продукту [1, с. 9].

На сьогоднішній день інвестиційна політика України є переліком несистематизованих забезпечувальних заходів промислової, соціальної, зовнішньої, бюджетної та інших політик, що робить її нездатною, за умов глибокої трансформації системи виробничих та соціальних відносин, забезпечити ефективну алокацію інвестиційних ресурсів.

Інвестиції є найважливішою складовою еволюції будь-якої соціально-економічної системи, оскільки вони безпосередньо впливають на ефективність соціально-економічної системи (СЕС), формуючи її потенціал. Потенціал СЕС є можливості, що визначаються ресурсами, які умовно можна розбити на чотири групи елементів, кожна з яких включає як якісні, так і кількісні складові відповідних ресурсів: людські, матеріальні (фінанси, майно, техніка), інформаційні (системи управління, технології, методики), ресурс часу. "Очевидно, що підвищення однієї із складових потенціалу дозволяє з меншими витратами інших його складових виконати задачу" [2], що підвищить результативність СЕС.

Відповідно, можливість підвищення ефективності державного управління інвестиційним процесом цілком очевидно дозволить підвищити ефективність НСЕС. У сучасних умовах перманентного наростання складності та невизначеності зовнішнього середовища, коли ринковий механізм не справляється належним чином із координуванням інвестиційної діяльності, важливість

ефективності державної інвестиційної політики в Україні різко зростає. Вона не може бути більш реактивною, а з необхідністю повинна набути рис цілісного стратегічного управління.

Первинне тлумачення терміну "стратегія" відповідало військовому слововживанню, коли під нею розуміли "мистецтво розгортання військ для бою" (від грецьк. "strategos"). До загальнонаукових термінів поняття "стратегія" увійшло 60-ті роки XX століття, коли проблемами реакцію несподівані зміни стали цікавитися представники теорій менеджменту та соціології [3, с. 79]. А з розвитком економічних теорій, що досліджують постіндустріальну епоху, термін "стратегія" став використовуватись на всіх рівнях економічного аналізу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

З огляду на важливість ролі проблеми дослідження та визначення тенденцій та механізмів дослідження інвестиційних процесів зробили фахівці з економіки та публічного управління, серед яких О. Амоша, Г. Бірман, І. Бланк, О. Буглак, Є. Величко, Г. Вознюк, Б. Губський, А. Єлович, А. Загородній, В. Іванов, В. Ковальов, М. Кондратьєв, Т. Лазарев, Г. Лайко, С. Лозова, А. Пересада, О. Посилкін, С. Прилипко, Н. Русак, В. Русак, В. Савчук, Т. Смовженко та багатьох інших.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає в дослідженні та визначенні факторів впливу на ефективність державного управління інвестиційним процесом.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасне економічне тлумачення терміну "стратегія" є неоднозначним. Вперше визначення стратегії дав 1962 року А. Чандлер. Він показує, що стратегія можна виз-

начити як встановлення основних довгострокових цілей і завдань підприємства міста і вироблення програми дії та розподілу ресурсів, необхідні досягнення цих цілей. Американські економісти А.А.Томпсон і А. Дж. Стрикленд вважають, що стратегія може розглядатися як визначення основних довгострокових цілей та завдань, курс дій щодо розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей розвитку соціально-економічної системи. Таким чином, акцент робиться на визначенні стратегії як способу формулювання та досягнення основної мети СЕС відповідно до намічених дій та наявних ресурсів.

У вітчизняній практиці дослідження у сфері економічної стратегії СЕС здійснюються переважно на макроекономічному рівні [4, с. 99]. Стосовно інвестиційної сфери термін використовується в основному на мікроекономічному рівні в рамках теорії фінансового менеджменту.

У вітчизняній літературі про інвестиційну державну стратегію йдеться вкрай рідко. Можна часто зустріти словосполучення "інвестиційна державна політика", наприклад, у випадках, коли автору потрібно позначити комплекс заходів довгострокового державного планування в інвестиційній сфері. У цьому сенсі термін державна інвестиційна політика використовується не зовсім, на нашу думку, коректно, оскільки він є більш ємним, ніж інвестиційна стратегія, і має на увазі її включення нарівні з інвестиційною тактикою.

На нашу думку, державне стратегічне управління інвестиційною діяльністю є процес прийняття та здійснення стратегічних рішень в інвестиційній сфері НСЕС, центральною ланкою якого є стратегічний вибір способу реалізації інвестиційної місії держави та досягнення її інвестиційних цілей, заснований на зіставленні інвестиційного ресурсного потенціалу національної СЕС з можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Доцільно виділити такі основні етапи стратегічного управління інвестиційною діяльністю:

Перший етап — перспективний аналіз інвестиційного ресурсного потенціалу, розробка та затвердження стратегії, визначення переліку пріоритетних напрямів інвестування та основних інвестиційних джерел, необхідних для забезпечення процесу розширеного відтворення СЕС.

Другий етап — реалізація інвестиційної стратегії через середньострокові та річні програми економічного та соціального розвитку, регіональні (міжрегіональні) та міждержавні програми та багаторівневу систему цільових програм.

Третій етап — ревізійний контроль досягнення основних цілей інвестиційної стратегії та формування до кінця періоду уточнень для внесення до поточної стратегії або практики реалізації стратегії. Таким чином, складеться ритмічна система розробки та запобіжного коригування інвестиційної стратегії в "безперервному" режимі.

Початком першого етапу стратегічного управління інвестиційною діяльністю є розкриття на підставі наявної наукової бази основних системних ознак інвестиційного процесу, що протікає в рамках вітчизняної на-

ціональної СЕС, визначення ресурсного потенціалу, систематизація зовнішніх загроз і перспектив інвестиційної діяльності.

Крім того, необхідно враховувати те, що Україну інтегрується у світову економіку, зміни які настільки глибокі, що ставлять під сумнів не тільки методи державного впливу на інвестиційний процес, що передбачаються в рамках "main-stream", а й цілий ряд теоретично обґрунтованих залежностей визначальних сам процес відтворення національної СЕС.

Вперше за багато десятиліть підірвано доктрину циклічного характеру розвитку економіки. Тренд розвитку для постіндустріальних країн стає все більш схожим на лінію, а циклічний спад набуває форми уповільнення зростання.

Згідно з неокласичними теоріями [5, с. 113], у міру накопичення факторів зростання в промислово розвинених країнах капітал повинен би "перетікати" у відстаючі країни, сприяючи тим самим вирівнюванню світового економічного простору, проте дані статистики демонструють, що зближення відбувається тільки всередині вузької групи промислово розвинених країн [6, с. 47].

Також необхідно відзначити той факт, що інвестиційна активність у постіндустріальних країнах зберігається на відносно високому рівні (сумарні щорічні інвестиції досягають 16—18% валового національного продукту) в умовах, коли заощадження досягають мінімально можливих значень у традиційному розумінні цього терміну.

ВИСНОВКИ

Варіант інерційного розвитку. В його основі лежить консервація експортно-сировинної моделі, відкриттям для резидентів внутрішніх ринків готових товарів, зниженням цінової конкурентоспроможності переробних виробництв.

У цьому сценарії можливості економічного зростання будуть визначатися можливостями збільшення експорту і купівельною спроможністю ринку, що стимулює імпорт.

Варіант сировинного розвитку. Даний сценарій передбачає часткове зняття обмежень інерційного розвитку за рахунок реалізації конкурентного потенціалу України у сферах енергетики та транспорту, підвищення якісного рівня енерго-сировинних галузей та зміцнення сировинної спеціалізації України у світі.

Варіант інноваційного розвитку. Цей сценарій відображає використання інноваційних джерел зростання за рахунок реалізації конкурентних переваг української економіки в традиційних (енергетика, транспорт, аграрний сектор), так: і нових наукомістких секторах і економіці знань.

Формування інвестиційних сценаріїв має включати оцінку можливих джерел інвестування (внутрішні, зовнішні, приватні, державні) і приблизний перелік напрямів інвестування (визначення галузевої та регіональної спрямованості) стосовно кожного із зазначених сценаріїв загальноекономічного розвитку.

Сценарій "А" — інерційний. У його рамках відбувається фіксування існуючого становища інвестиційному процесі. Держава не бере участі в інвестиційному

процесі, послідовно скорочуючи державні витрати, фокусуючись на регулюванні інституційних умов.

Сценарій "Б" — сировинний. В рамках цього сценарію має відбуватися цілеспрямована концентрація всіх інвестиційних ресурсів у тих галузях промисловості, у яких Україна має конкурентні переваги, та експансія цих галузей на міжнародні ринки. Держава активно стимулює приватні вкладення і сама у великих обсягах фінансує великомасштабні інвестиційні проекти, що забезпечують видобуток та розробку родовищ корисних копалин, а також вкладає інвестиції у створення інфраструктури, що забезпечує експорт природної сировини. Реалізація цього інвестиційного сценарію дозволить сформувати джерела зростання, що базуються на прискореному розвитку енерго-сировинних галузей, а також транспорту. Інші галузі промисловості розвиватимуться в інерційному режимі, що характеризується конкурентоспроможністю, що падає.

Сценарій "В" — індустріальний. Створення нових технологій у суміжних чи нових галузях промисловості та вихід на ринки збуту, де Україна вже має міцні позиції. Цей сценарій передбачає фінансування переважно приватними інвесторами розробок нових продуктів на базі наявних технологічних доробків. Держава бере участь в інвестиційному процесі переважно як "арбітр", "інформатор" та "гарант", "компаньйон", що забезпечує стратегічне орієнтування інвестиційних потоків та формує умови інвестиційного клімату, спрямовані на підтримку індустріального розвитку.

Сценарій "Г" — інноваційний. Відбувається цілеспрямоване державне фінансування фундаментальної науки та інноваційної системи виробництва. Держава стимулює приватні інвестиції у нові перспективні сфери виробництва авіаційної та космічної техніки, суднобудівної продукції, ядерних технологій, створення програмного забезпечення, космічних запусків через створення системи податкових пільг, податкових кредитів інвесторам та шляхом створення зон економічного розвитку та технологічних парків. Держава фінансує розвиток інфраструктури, що забезпечує системне нарощування та відтворення людського капіталу. Реалізація цього сценарію дозволяє забезпечити вихід на рівень соціально-економічного розвитку, характерний для розвинених постіндустріальних країн за рахунок підвищення конкурентоспроможності української економіки, її структурної диверсифікації та зростання ефективності.

І на підставі сценарних прогнозів долею відбуватиметься формування державної інвестиційної стратегії. Вихідною передумовою розробки інвестиційної стратегії держави є загальна стратегія економічного розвитку НСЕС та місія країни. По відношенню до них інвестиційна стратегія носить підлеглий характер і має узгоджуватися за цілями та етапами реалізації. Інвестиційна стратегія при цьому розглядається як один з головних факторів забезпечення комплексності та рефлексивності інвестиційної політики.

Література:

1. Венцель В. Т. Соціальна функція держави в умовах глобалізації та трансформації економіки. Вчені за-

писки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2018. Том 29 (68) № 5. С. 7 — 12.

2. Забаштанський М. М., Сидор І. П. Державно-приватне партнерство у професійній освіті: вітчизняний та зарубіжний досвід. Ефективна економіка. 2023. № 6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1686/16986>.

3. Коваль М. І., Грибовська Ю. М., Скиба Г. І. Аналітичний огляд та шляхи удосконалення державного регулювання мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму в Україні. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Серія: Економічні науки. 2022. Вип. 1 (64). С. 72—83. URL: <http://journals-maup.com.ua/index.php/economics/article/view/1311/18037>.

4. Коваль С. Л., Сидор І. П. Роль місцевих бюджетів у забезпеченні соціально-економічного розвитку територіальної громади в умовах війни та у післявоєнний період. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 6. С. 96—102. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3267>.

5. Купрійчук В. М., Венцель В. Т. Соціальна функція держави та особливості її реалізації в умовах сучасних глобалізаційних викликів. Ефективність державного управління. 2019. Вип. 3 (60). №1. С. 103—115.

6. Мадалець В. В. Соціальна функція держави та права людини: механізм захисту в умовах воєнного стану. Електронне наукове видання "Аналітично-порівняльне правознавство". 2025. Випуск 1. С. 41—48.

References:

1. Wenzel, V. T. (2018), "Social function of the state in the context of globalisation and economic transformation", *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, vol. 29 (68), pp. 7 — 12.

2. Zabashtanskyi, M. M. and Sydor, I. P. (2023), "Public-private partnership in vocational education: domestic and foreign experience", *Efektivna ekonomika*, vol. 6, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1686/1698> (Accessed 1 May 2025).

3. Koval, M. I. Gribovska, Y. M. and Skiba, H. I. (2022), "Analytical review and ways to improve the state regulation of the minimum wage and subsistence minimum in Ukraine", *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 1 (64), pp. 72—83.

4. Koval, S. L. and Sydor, I. P. (2024), "The role of local budgets in ensuring the socio-economic development of the territorial community in the conditions of war and in the post-war period", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 6, pp. 96—102.

5. Kupriichuk, V. M. and Ventsel, V. T. (2019), "Social function of the state and peculiarities of its implementation in the context of modern globalisation challenges", *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, vol. 3 (60), pp. 103—115.

6. Madalets, V. V. (2025), "Social Function of the State and Human Rights: Mechanism of Protection under Martial Law", *Elektronne naukove vydannia "Analitichno-porivnialne pravoznavstvo"*, vol. 1, pp. 41—48.

Стаття надійшла до редакції 25.05.2025 р.

С. Р. Могиляк,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-1174-1478>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.274

ЗМІНА УПРАВЛІНСЬКИХ ПАРАДИГМ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: ВІД КАДРІВ ДО ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

S. Mogyliak,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

CHANGE OF MANAGERIAL PARADIGMS IN THE PUBLIC SECTOR:
FROM CADRES TO HUMAN POTENTIAL

У статті досліджено трансформацію управлінських парадигм у публічному секторі в контексті розвитку людського потенціалу. Мета статті полягає в системному аналізі зміни концептуальних підходів до управління працівниками — від традиційних моделей "кадрів" і "людських ресурсів" крізь модель "людського капіталу" і до сучасної парадигми "людського потенціалу". У роботі розкрито зміст кожної з концепцій, визначено чинники їх формування та вплив на кадрову політику в публічному управлінні. Обґрунтовано застосування ідей Т. Куна щодо парадигмальних зрушень як методологічної основи аналізу. Узагальнено міжнародний досвід, зокрема країн, що входять до Організації економічного співробітництва та розвитку і Північної Європи. Зроблено висновки щодо доцільності перегляду управлінських стратегій на основі гуманістичного, інноваційного та адаптивного підходу.

The article examines the transformation of management paradigms in the public sector in the context of human potential development. The purpose of the study is to conduct a systematic analysis of the evolution of conceptual approaches to managing personnel — from traditional models of "cadres" and "human resources", through the "human capital" model, to the modern paradigm of "human potential". Each of these models is analysed in terms of its historical background, core characteristics, methodological assumptions, and influence on the structure and logic of public personnel policy. Special attention is paid to the way these paradigms shaped bureaucratic control, productivity orientation, investment in skills, and, ultimately, the recognition of personal uniqueness and social value.

The article substantiates the application of T. Kuhn's theory of scientific revolutions as a methodological foundation for interpreting paradigm shifts. Within this framework, transitions between approaches are seen as responses to accumulated anomalies and external changes such as digitalisation, globalisation, and growing societal demands for inclusiveness and human-centred governance. The study highlights the limitations of economically rational models and emphasises the relevance of human potential as a strategic category in modern public administration. In this context, the concept is treated not only as a theoretical construct but also as a practical orientation for designing long-term personnel strategies, organisational cultures, and training systems within state institutions.

The analysis includes a review of international practices, particularly in OECD member states and Nordic countries, where policies focus on leadership development, digital competence, and employee well-being in the public service. Based on the results, the article outlines the necessity of revising public management strategies to incorporate adaptive, innovative, and humanistic approaches. The conclusion identifies prospects for further research, including the development of tools to operationalise human potential and assess the effectiveness of its implementation in national administrative contexts.

Ключові слова: людський потенціал, публічне управління, управління персоналом, кадрова політика, цифровізація, інновації, стратегічне управління.

Key words: human potential, public administration, personnel management, staffing policy, digitalisation, innovation, strategic governance.

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

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та соціальних зрушень особливого значення набуває проблема ефективного управління людським потенціалом у публічному секторі. Від того, наскільки державні інституції здатні мобілізувати, розвивати та зберігати людський потенціал, залежить їх спроможність адаптуватися до викликів часу та забезпечувати сталий розвиток. Традиційні концепції, які розглядали працівника винятково як ресурс або елемент адміністративної системи, виявляються недостатніми для пояснення і вирішення нових завдань та викликів. Відтак постає потреба у переосмисленні парадигм публічного управління та переході до концепцій, у центрі яких — інтегральний розвиток особистості, її творчих, емоційних і соціальних здібностей.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковому дискурсі проблема розвитку людського потенціалу розглядається з різних теоретичних точок зору. Дослідження Г. Беккера, П. Друкера, М. Імаї заклали основи економічного та управлінського підходів до людських ресурсів, тоді як сучасні підходи вимагають ширшого, міждисциплінарного бачення. Ідеї Т. Куна про зміну наукових парадигм відкривають можливість інтерпретувати еволюцію підходів до управління людським потенціалом як послідовну зміну концептуальних рамок під впливом соціальних, економічних та культурних зрушень. Проте в українському науковому полі ця проблема залишається недостатньо розробленою саме у контексті порівняння різних концепцій ("кадри", "людські ресурси", "людський капітал", "людський потенціал") та їхнього впливу на публічне управління. Особливо актуальним є обґрунтування переходу до нової парадигми людського потенціалу в умовах воєнного часу, потреби у відновленні країни та інтенсивній та всеосяжній інтеграції до ЄС. Зміна цих парадигм відображає не лише еволюцію управлінських підходів, але й реакцію на трансформації суспільства. У цьому

контексті застосування концепції Томаса Куна та його теорії наукових революцій є доречним інструментом для аналізу. Його ідея про зміну парадигм як наслідок накопичення аномалій у старій системі дозволяє побачити, як нові підходи до розвитку людського потенціалу утвердилися через виклики традиційним концепціям.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Ціль цієї статті полягає в дослідженні зміни управлінських підходів до розвитку людського потенціалу в публічному секторі з урахуванням концептуальної еволюції та актуальних викликів сучасності.

У процесі дослідження передбачено:

- проаналізувати трансформацію уявлень про працівника — від концепції "кадрів" до ідеї "людського потенціалу";
- виокремити характерні риси кожного з підходів і чинники, що сприяли їх формуванню;
- розглянути зазначені зміни крізь призму теорії наукових парадигм Т. Куна;
- визначити сучасні виклики, що зумовлюють потребу у переосмисленні стратегій управління людським потенціалом у публічному управлінні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поняття, які використовуються для опису ролі працівника в системі публічного управління, є результатом тривалої еволюції управлінської думки, соціально-економічного контексту та змін у суспільному уявленні про природу праці. Історично кожна управлінська парадигма формувала власне бачення цінності, функцій і можливостей людини як елемента організаційної системи. У різні історичні періоди людину розглядали як знаряддя виробництва, стратегічний ресурс, носія знань або, у найновішому розумінні, — як багатовимірну особистість із унікальним потенціалом.

Зміна цих уявлень зумовлювала трансформацію управлінських практик і відповідних інституцій. Особливо яскраво ці трансформації проявляються у сфері публічного управління, де домінуючі парадигми не лише відображають адміністративну логіку епохи, а й впли-

вають на ефективність реалізації суспільно значущих функцій. Вивчення цієї еволюції дозволяє не лише проаналізувати пройдений шлях, але й краще зрозуміти сучасні потреби управління людським потенціалом.

Як і в архітектурі міст, де форма будівель відображає дух епохи, у публічному управлінні концепції, що визначають місце людини в системі, є дзеркалом соціально-економічного ладу свого часу. Кожна управлінська модель, немов план забудови, задає не лише функціональну структуру, а й світогляд — визначає, скільки в особистості бачать простого виконавця, а скільки — ініціатора змін. Така еволюція поглядів цілком співзвучна з ідеями То-маса Куна, який розглядав науковий розвиток як зміну домінуючих парадигм у відповідь на кризу попередніх підходів. Зміни у трактуванні ролі працівника в публічному управлінні відбувалися в подібний спосіб — через переосмислення базових понять, орієнтирів і цінностей. Простеження цього процесу дозволяє окреслити логіку трансформацій — від індустріальних ієрархій до сучасних підходів, зосереджених на розкритті людського потенціалу.

У цьому зв'язку доцільно розглянути початкову модель, яка утвердилась у добу індустріалізації, — так звану концепцію "кадрів". Це поняття сформувалося в умовах активної індустріалізації першої половини ХХ століття, коли ключовим завданням держав було забезпечення масової зайнятості, дисципліни праці та ефективного виконання планових економічних завдань. У цей період виникла потреба у централізованому, вертикально організованому управлінні людськими ресурсами, що й зумовило поширення терміна "кадри" як офіційної категорії. У межах цієї концепції працівник розглядався насамперед як виконавець визначених функцій — структурна одиниця виробничої чи адміністративної системи, позбавлена індивідуальності або креативного потенціалу.

Особливої популярності цей підхід набув у країнах із командно-адміністративною економікою, таких як СРСР, де формування кадрового складу розглядалося як елемент національної стратегії. Бюрократичний контроль, ієрархічна дисципліна та політична лояльність стали визначальними критеріями кадрової політики. Аналогічні риси спостерігалися в нацистській Німеччині та маоїстському Китаї, де "кадри" також використовувалися як інструмент ідеологічного впливу й державного контролю.

У цьому контексті працівник втрачає суб'єктність і постає як ресурс, необхідний для підтримання функціонування економіки та державного апарату. Будь-які прояви автономності, ініціативності чи креативності вважалися вторинними або навіть загрозливими для ста-

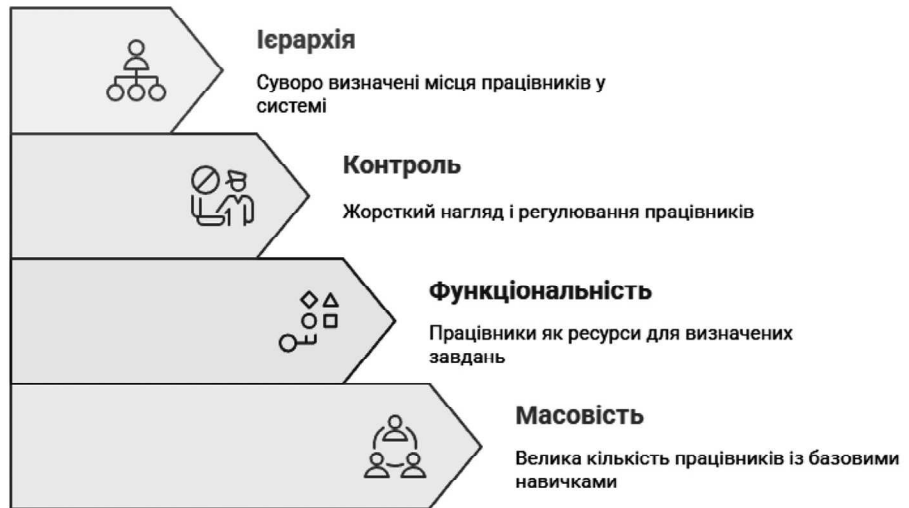


Рис. 1. Особливості підходу "кадри"

Джерело: запропоновано автором на основі [1].

Таблиця 1. Основні риси підходу "кадри"

Країна	Характеристика підходу
СРСР	У СРСР термін «кадри» мав стратегічне значення, що підкреслювало роль працівників як елементів державного апарату. Наприклад, лозунг «Кадри вирішують усе» (Сталін) відображає акцент на підготовці фахівців для виконання планових завдань. Впровадження п'ятирічних планів вимагало суворої дисципліни й стандартизації праці, що втілювалося через централізовану підготовку кадрів у навчальних закладах.
Нацистська Німеччина	В Третьому рейху управління кадрами також було централізованим. Людські ресурси мобілізувалися для підтримання військової економіки та реалізації ідеологічних завдань, включаючи примусову працю.
Китай	У період «Великого стрибка» (1958–1962) та «Культурної революції» (1966–1976) Китай розглядав працівників як «кадри революції», які повинні слідувати партійним директивам. Це підкреслювало функціональність і лояльність, а не індивідуальні здібності.

Джерело: складено автором на основі [2—4].

більності системи. Така управлінська модель відповідала індустріальній логіці часу — з її акцентом на масштаби, стандартизацію та передбачуваність.

Таким чином, концепція "кадрів" відображала домінування індустріального раціоналізму, в межах якого цінність працівника визначалася його здатністю чітко виконувати функціонально закріплені обов'язки в рамках ієрархічної системи. Людина розглядалася як ресурс, що підлягає контролю, а не розвитку. Такий підхід забезпечував керованість і передбачуваність у централізованих структурах, але одночасно істотно обмежував прояви ініціативності, індивідуального мислення й відповідальності.

У публічному управлінні це формувало культуру орієнтації на сліпе дотримання регламентів, де головною чеснотою вважалася лояльність до системи, а не здатність до трансформації чи осмисленої дії. Результатом такого функціонального підходу стала глибока відчуженість між громадянином і державною структурою: працівник не ототожнював себе з цілями управління, а суспільство — з його цінностями. Саме в цьому середовищі й закріпилася хронічна недовіра до органів публічної влади, що сприймалися як репресивно-конт-



Рис. 2. Особливості підходу "людські ресурси"

Джерело: запропоновано автором на основі [6].

Таблиця 2. Основні риси підходу "людські ресурси"

Країна	Характеристика підходу
США:	У післявоєнний період корпорації, такі як Ford і IBM, почали впроваджувати відділи управління людськими ресурсами, які займалися розвитком персоналу, організацією праці та мотивацією працівників.
Японія:	У 1960-х роках японські компанії, такі як Toyota, адаптували концепцію «людських ресурсів» із впровадженням «кайдзену» — постійного вдосконалення, яке включало розвиток персоналу як ключового елементу.

Джерело: складено автором на основі [7].

рольна інстанція, а не як сервісна або партнерська структура.

Поступове накопичення "аномалій" — у термінах Т. Куна — таких як неефективність централізованих рішень, інертність адміністративного апарату та неспроможність відповідати на запити знизу, зрештою підштовхнуло до пошуку нової парадигми. Наступною спробою модернізувати управлінські відносини стала концепція "людських ресурсів", що з'явилася як відповідь на запит економіки до гнучкішого й раціональнішого використання праці в умовах ринкової конкуренції.

Показовим у цьому контексті є підхід, який сформувався в середині ХХ століття на тлі післявоєнного економічного відновлення та зростання транснаціональних корпорацій. Йдеться про концепцію "людських ресурсів" (Human Resources), що відображала економічне бачення працівників як ключового активу організації [5]. Ця концепція була сформована на межі економічної теорії, психології та управлінських наук, зокрема через роботи таких науковців, як Пітер Друкер, Абрахам Маслоу, та Елтон Мейо, які зосереджували увагу на продуктивності праці та взаємодії працівників у структурі організації.

Цей підхід позначив перехід від розуміння працівника як елементу системи до його трактування як ресурсу, в який варто інвестувати. Практика корпоративного навчання, розвиток внутрішніх політик із підвищення залученості, формування служб персоналу — усе це стало втіленням нової управлінської логіки. Водночас утилітарність залишалася домінантною: головна мета полягала в підвищенні продуктивності та ефективності організаційної діяльності.

На рівні публічного управління концепція "людських ресурсів" почала поступово змінювати уявлення про державного службовця як про цінний організаційний актив. У післявоєнний період багато країн, насамперед США та Японія, звернули увагу на доцільність перенесення практик корпоративного управління в сферу державної служби. Було створено спеціалізовані підрозділи з управління персоналом у державних установах, які відповідали не лише за ведення документації, а й за добір, навчання та професійний розвиток навиків службовців.

Особливої уваги набули такі інструменти, як атестація службовців, стандартизація посадових обов'язків, оцінювання результатів праці, а також запровадження службових інструкцій і програм підвищення кваліфікації. В Японії в цей час формуються основи довічної зайнятості на державній службі із поступовим кар'єрним ростом, що мало стимулювати лояльність і ефективність. Державна служба починає розглядатись як професійне середовище, яке потребує не лише слухняності, а й певного рівня навичок управління, комунікації та відповідальності.

Попри прогресивні аспекти, підхід "людських ресурсів" часто зазнавав критики через збереження утилітарного характеру. Працівники все ще розглядалися як механізми для досягнення корпоративних цілей, а не як повноцінні суб'єкти з власними потребами та інтересами. У контексті теорії Томаса Куна, цей етап розвитку управлінських підходів можна трактувати як "нормальну науку". Концепція "людських ресурсів" стала панівною парадигмою, яка забезпечувала певний порядок і стабільність у сфері управління працею.

Однак, як зазначає Кун, будь-яка парадигма рано чи пізно стикається з аномаліями — ситуаціями, які вона не може пояснити чи ефективно вирішити [8]. У випадку з "людськими ресурсами", аномаліями стали зростаюча потреба в персоналізації підходів до працівників, усвідомлення їхньої ролі як креативних та самостійних суб'єктів, а також виклики, пов'язані зі швидким розвитком технологій і глобалізацією.

Таким чином, концепція "людських ресурсів" модернізувала уявлення про працю й управління, проте залишилася в межах економічно-раціонального підходу. У публічному секторі вона сприяла професіоналізації державної служби, але водночас зберегла ієрархічність та обмеженість у баченні особистості як ресурсу, а не як активного суб'єкта змін. У термінах Куна, ця зміна відображає трансформацію парадигм, де старий підхід втрачає свою домінантність, поступаючись місцем новим моделям, які краще відповідають потребам сучасного суспільства та ринку праці.

Прагнення подолати обмеження функціонального бачення людини в управлінні, які стали очевидними в

межах парадигми "людських ресурсів", зумовило пошук нового теоретичного підґрунтя. Водночас залишалася потреба зберегти економічну доцільність і керованість системи, що стимулювало переосмислення ролі працівника в категоріях вартості й віддачі. У цих умовах поступово утверджується підхід, який акцентує увагу не лише на виконанні завдань, а й на вкладенні в розвиток здібностей людини як чинника продуктивності. Так формується концепція "людського капіталу" — як спроба інтегрувати управлінський інтерес до ефективності з визнанням потенціалу працівника як економічного активу.

Наступним етапом у розвитку управлінських підходів стала ідея, що утвердилася з другої половини ХХ століття на перетині економіки, освіти та демографічних процесів — концепція "людського капіталу". Вона була теоретично обґрунтована працями Т. Шульца і особливо Г. Беккера [9], який трактував знання, навички, здоров'я й досвід людини як економічний актив, що здатний генерувати додану вартість і зумовлювати економічне зростання. Ця парадигма зумовила зміщення акцентів: тепер працівник сприймається не лише як ресурс, а як об'єкт довгострокових інвестицій.

У практичному вимірі концепція "людського капіталу" сприяла зростанню уваги до освіти, охорони здоров'я, професійної підготовки. У державному управлінні — з'являються стратегії інвестування в розвиток службовців, освітні гранти, підтримка формальної та неформальної освіти, індикатори якості людського капіталу.

Проте, попри ширше трактування людини, ця модель зберігала в собі економічну раціональність: індивід цінувався насамперед як носій капіталізованих якостей, що приносять дохід державі чи організації. Культурний, емоційний, соціальний потенціал особистості залишався поза фокусом.

У контексті теорії Куна можна розглядати це як початок "наукової революції", коли попередня парадигма "людських ресурсів" почала поступатися місцем більш прогресивній концепції.

Але як і в кожній новій парадигмі, концепція "людського капіталу" не змогла уникнути внутрішніх суперечностей. Попри те, що вона запропонувала значно гнучкіший і прогресивніший підхід порівняно з попередніми моделями, її рамки залишались обмеженими логікою економічної доцільності. Людина, хоч і визнана важливою для зростання, продовжувала розглядатися як інвестиційний актив — елемент, який потребує підвищення вартості, а не як автономна особистість із внутрішньою системою мотивацій, переконань і прагнень до самореалізації. Емоційний інтелект, креативність, здатність до етичного вибору — залишалися за межами уваги цієї парадигми.

У публічному управлінні це проявлялося у зосередженості на кадровому резерві, освітніх програмах і модернізації служб, однак усе ще бракувало акценту на індивідуальній суб'єктності, участі працівника в трансформаційних процесах та його

Таблиця 3. Основні риси підходу "людський капітал"

Сфера застосування	Уряд США	Корпоративний сектор США
Фокус	Значне збільшення фінансування системи формальної та вищої освіти, підтримка наукових установ і програм професійної підготовки	Впровадження внутрішніх навчальних центрів, програм підвищення кваліфікації, менторства та корпоративного коучингу
Обґрунтування	Визнання людського капіталу (освіти, навичок, здоров'я) ключовою складовою сталого економічного зростання та соціальної мобільності	Необхідність підвищення продуктивності, адаптивності до технологічних змін і зниження витрат на зовнішній рекрутинг завдяки розвитку персоналу зсередини
Інструменти реалізації	Освітні реформи, стипендіальні програми, інвестиції в інфраструктуру, державне замовлення на професійні спеціальності	Система оцінювання компетенцій, індивідуальні плани розвитку, корпоративні університети, навчання "на робочому місці"
Очікувані результати	Ріст людського капіталу на національному рівні, економічна стабільність, зменшення безробіття	Підвищення конкурентоспроможності компаній, зростання інноваційності та утримання кваліфікованих працівників

Джерело: складено автором на основі [10].

ролі у творенні суспільного блага. Службовець залишався об'єктом впливу, а не активним агентом змін.

Отже, концепція "людського капіталу" стала етапом переходу від технократичного управління ресурсами до стратегічного розвитку працівників. Вона заклала інституційне та ідеологічне підґрунтя для інвестицій в освіту, здоров'я та навички, але все ще мислила людину переважно в інструментальних термінах.

У термінах парадигмального аналізу Томаса Куна, це була проміжна ланка: вона адаптувала попередні уявлення до нових економічних умов, але не створила нової цілісної парадигми, здатної охопити багатовимірність людського існування. Такий прорив став можливим



Рис. 3. Складові "людського потенціалу"

Джерело: запропоновано автором на основі [14].

лише з утвердженням концепції "людського потенціалу", що зрушує акценти з оптимізації на розкриття, з інвестування у функції — на підтримку розвитку особистості як самодостатньої і відповідальної одиниці в публічному просторі.

Потреба в новому баченні ролі людини в системі управління особливо загострилася в умовах постіндустриальних змін, цифрової трансформації та зростання складності суспільних процесів. Саме в цьому контексті формується підхід, який фокусується не лише на продуктивності, а й на багатовимірному розвитку особистості — концепція "людського потенціалу". Ця концепція виходить за межі економічного підходу й пропонує цілісне трактування особистості як джерела інновацій, суспільної взаємодії та сталого розвитку. У фокусі — не лише знання і навички, а й цінності, емоційний інтелект, здатність до самореалізації й адаптації.

Ця парадигма отримує особливе значення у сфері публічного управління, де зростає попит на гнучкі, інклюзивні, лідеро-орієнтовані моделі. Відповідно до звіту OECD, розвинені країни все активніше впроваджують стратегії розвитку людського потенціалу в публічному секторі, зокрема через підвищення цифрової компетентності, гнучкості кар'єрних траєкторій і створення умов для психологічного добробуту службовців [11].

Підхід до людського потенціалу тісно пов'язаний із міжнародними рамками, такими як Цілі сталого розвитку ООН [12] та рекомендації OECD щодо розвитку державної служби. У цьому контексті держава розглядається не як роботодавець у класичному розумінні, а як партнер у розвитку особистості й суспільства загалом.

Таким чином, концепція "людського потенціалу" формує нову парадигму публічного управління, де у центрі — людина як багатовимірна, творча й автономна істота. Це відповідає логіці парадигмальної зміни за Т. Куном: від усталених, раціонально-бюрократичних моделей — до відкритих, гнучких і ціннісно зорієнтованих підходів, які дозволяють державі діяти не лише ефективно, а й гуманно.

Особливо виразно нова управлінська парадигма проявляється в умовах цифровізації, коли підходи до розвитку людського капіталу та потенціалу набувають нових вимірів. Відбувається переорієнтація поглядів від традиційного управління компетенціями до розвитку цілісної цифрової культури, де в центрі — здатність працівника адаптуватися до швидких змін, навчатися впродовж життя, критично мислити та взаємодіяти в гібридних середовищах. Ключовими стають не лише технологічні навички, а й "soft skills": емоційний інтелект, міжособистісна комунікація, гнучкість у прийнятті рішень.

Лише в межах парадигми людського потенціалу ці інструменти розглядаються не ізольовано, а як елементи цілісного розвитку особистості, що поєднує когнітивні, етичні, соціальні й цифрові компетенції. Це створює передумови для формування адаптивних управлінських структур, орієнтованих не лише на виконання функцій, а й на формування інноваційного потенціалу всередині організацій.

Вдалим прикладом інтеграції інноваційної політики з розвитком людського потенціалу є досвід скандинавських країн. Як засвідчує колективне дослідження

під редакцією С. de la Porte та ін. уряди країн Північної Європи системно впроваджують цифрові трансформаційні стратегії через призму суспільного добробуту та інституційної довіри. Одним із ключових чинників їхньої результативності стало поєднання цифрової модернізації державного управління з політиками безперервного навчання, соціальної підтримки й розвитку публічного лідерства. Такий комплексний підхід дозволив сформувати гнучкі управлінські системи, здатні не лише впроваджувати інновації, а й забезпечувати участь громадян у виробленні рішень — як частини розширення людського потенціалу в демократичному суспільстві [13].

Водночас навіть за умови концептуальної зрілості ця парадигма стикається з низкою комплексних і багаторівневих бар'єрів, які істотно ускладнюють її практичну реалізацію. Серед найбільш актуальних викликів можна виокремити такі:

- глобалізація та цифровізація. Вони зумовлюють постійну потребу в оновленні знань, формуванні цифрової та кроскультурної грамотності, а також вимагають здатності до швидкої адаптації в умовах нестабільності. Для багатьох систем публічного управління це означає необхідність трансформації кадрових практик і перегляду традиційних форм навчання;

- брак ресурсів. Економічні обмеження, особливо в країнах із перехідною економікою, не дозволяють системно інвестувати в розвиток людського потенціалу. Це стосується як освіти й охорони здоров'я, так і підтримки кар'єрного зростання у сфері державної служби;

- проблеми інклюзії. Попри спроби розширення доступу до освіти, цифрових технологій і можливостей для самореалізації, уразливі групи населення — особи з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи, жінки, люди старшого віку — залишаються недостатньо охопленими публічними програмами розвитку потенціалу.

Також в українському контексті війни, повномасштабна агресія Росії проти України загострила структурні проблеми у сфері людського потенціалу. З одного боку, відбувається масова мобілізація та втрата трудових ресурсів, зокрема у сфері публічного управління. З іншого — спостерігається масове вигорання, психологічні травми й втрати, що вимагають переосмислення підходів до ментального благополуччя державних службовців. Крім того, значна частина кваліфікованих кадрів опинилася за кордоном, що створює як виклик для кадрового відновлення, так і шанс на новий тип інтеграції знань у майбутньому.

З іншого боку вступ до Європейського Союзу передбачає не лише адаптацію нормативно-правової бази, а й формування нової управлінської культури, заснованої на цінностях демократії, прозорості та сталого розвитку. Це створює виклик для кадрового забезпечення — державні службовці мають бути здатні не просто виконувати нові правила, а й мислити у логіці європейських управлінських стандартів.

У цьому контексті надзвичайно важливо продовжити пошук гнучких, етичних і технологічно оснащених рішень, що дозволять формувати багатовимірний потенціал кожного працівника — не лише як елементу адміністративної системи, а як носія відновлювального й інноваційного ресурсу публічної сфери.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Еволюція концепцій управління людським потенціалом у публічному секторі відображає глибокі зміни в суспільних уявленнях про роль працівника-службовця. Від моделі "кадрів", що розглядала людину як частину адміністративного механізму, через парадигму "людських ресурсів" — до сучасного підходу, орієнтованого на розкриття творчого, інтелектуального та соціального потенціалу особистості. Ці трансформації є відповіддю на виклики глобалізації, цифровізації та зростання очікувань суспільства щодо державних інституцій.

Концепція Т. Куна щодо наукових революцій дозволяє трактувати ці зміни як поступовий злам усталених підходів і формування нової парадигми, де у фокусі — не лише функціональність, а багатовимірність людини як суб'єкта державотворення. Парадигма людського потенціалу узгоджується з сучасними підходами до сталого розвитку, інтеграції інновацій, інклюзії та довіри до інституцій.

Сучасне публічне управління потребує таких моделей розвитку людського потенціалу, які враховують індивідуальність, цінності, емоційний інтелект і здатність до адаптації в умовах змін. У цьому контексті перспективними є дослідження з оцінки ефективності інвестицій у людський потенціал, компаративний аналіз національних стратегій і розробка адаптивних інструментів для публічного сектора.

Література:

1. Михайлова Л. І. Людський капітал: формування та розвиток в сільських регіонах. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 358 с.
2. Fitzpatrick S. Everyday Stalinism: Ordinary Life in Extraordinary Times: Soviet Russia in the 1930s. London: Oxford University Press, 1999. 288 p.
3. Meisner M. Mao's China and After: A History of the People's Republic. New York: Free Press, 1999. 534 p.
4. Tooze A. The Wages of Destruction: The Making and Breaking of the Nazi Economy. London: Penguin Books, 2006. 799 p.
5. Drucker P. The Practice of Management. New York: Harper & Row, 1975. 404 p.
6. Бажан І.І. Трудовий потенціал України: формування та використання: монографія. Донецьк: Юго-Восток, Лтд, 2006. 144 с
7. Imai M. Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. New York: McGraw-Hill, 1986. 260 p.
8. Кун Т. Структура наукових революцій. Львів: Літопис, 2001. 226 с.
9. Становлення та розвиток теорії людського капіталу // Наукові праці КНТУ. 2009. С. 303—310.
10. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Chicago: University of Chicago Press, 1993. 412 p.
11. Організація економічного співробітництва та розвитку. Ready for the Future of the Public Service [Електронний ресурс] // OECD Publishing. 2020. URL: <https://www.oecd.org/gov/pem/ready-for-the-future-of-the-public-service.htm> (дата звернення: 13.05.2025).

12. Програма розвитку ООН. Цілі сталого розвитку [Електронний ресурс]. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku> (дата звернення: 13.05.2025).

13. Successful Public Policy in the Nordic Countries / C. De la Porte, G. Eydal, J. Kauko та ін. Oxford: Oxford University Press, 2022. 529 p.

14. Організація економічного співробітництва та розвитку. OECD Skills Outlook 2019: Thriving in a Digital World [Електронний ресурс]. Paris: OECD Publishing, 2019. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2019/05/oecd-skills-outlook-2019_c8896fe0.html (дата звернення: 13.05.2025).

References:

1. Mikhailova, L. I. (2008), *Liudskyi kapital: formuvannia ta rozvytok v silskykh rehionakh* [Human capital: formation and development in rural regions], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
 2. Fitzpatrick, S. (1999), *Everyday Stalinism: Ordinary Life in Extraordinary Times: Soviet Russia in the 1930s*, Oxford University Press, London, UK.
 3. Meisner, M. (1999), *Mao's China and After: A History of the People's Republic*, Free Press, New York, USA.
 4. Tooze, A. (2006), *The Wages of Destruction: The Making and Breaking of the Nazi Economy*, Penguin Books, London, UK.
 5. Drucker, P. (1975), *The Practice of Management*, Harper & Row, New York, USA.
 6. Bazhan, I. I. (2006), *Trudovyi potentsial Ukrainy: formuvannia ta vykorystannia* [Labour potential of Ukraine: formation and use], Yugo-Vostok Ltd, Donetsk, Ukraine.
 7. Imai, M. (1986), *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, McGraw-Hill, New York, USA.
 8. Kuhn, T. (2001), *Struktura naukovykh revoliutsii* [The structure of scientific revolutions], Lviv: Litypos, Ukraine.
 9. Bilan, V. I. (2009), "Formation and development of the theory of human capital", *Naukovi pratsi KNTU*, vol. 16 (1), pp. 303—310.
 10. Becker, G. S. (1993), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, University of Chicago Press, Chicago, USA.
 11. Organisation for Economic Co-operation and Development (2020), "Ready for the Future of the Public Service", available at: <https://www.oecd.org/gov/pem/ready-for-the-future-of-the-public-service.htm> (Accessed 13 May 2025).
 12. United Nations Development Programme (2025), "Sustainable Development Goals", available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku> (Accessed 13 May 2025).
 13. De la Porte, C., Eydal, G., Kauko, J. and others (2022), *Successful Public Policy in the Nordic Countries*, Oxford University Press, Oxford, UK.
 14. Organisation for Economic Co-operation and Development (2019), "OECD Skills Outlook 2019: Thriving in a Digital World", available at: https://www.oecd.org/en/publications/2019/05/oecd-skills-outlook-2019_c8896fe0.html (Accessed 13 May 2025).
- Стаття надійшла до редакції 19.05.2025 р.*