

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

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

ІНВЕСТИЦІЇ:

ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 14 липень 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 17.07.25 р.
Підписано до друку 17.07.25 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 49.7.

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 1707/2.

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

3. Технічні вимоги до статті.

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

4. Матеріали, які потрібно подати до редакції.

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

Матеріали надсилати на електронну адресу economy_2008@ukr.net

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

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 14 липень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Купріна Н. М.

Стратегічне управління фінансовим станом закладів охорони здоров'я в умовах реформування системи охорони здоров'я України 7

Марценюк А. В.

Бізнес-процеси підприємств в умовах глобалізації: проблеми та перспективи (на прикладі залізничного транспорту) 13

Столяренко О. М.

Детінізація економіки як інструмент зміцнення фінансової безпеки держави 21

Головчук Ю. О., Поліщук С. С., Палагнюк Г. О.

Імплементация програми медичних гарантій у стратегічне планування закладів охорони здоров'я 30

Голян В. А., Коробка Р. В., Бардась В. М.

Рентне регулювання видобутку вуглеводневої сировини в системі інвестування модернізації індустрії господарського освоєння енергетичних корисних копалин 39

Гуцаленко А. В., Музиченко А. О.

Інтеграція облікової та аналітичної інформації у формування маркетингових стратегій аграрних підприємств 51

Деліні М. М., Вакуленко В. А., Драмафещька К. П.

Інформаційне забезпечення ризик-менеджменту підприємств України в умовах цифрової трансформації та сучасних викликів 56

Ізмайлова Н. В., Васильчук І. П., Смирна О. В.

Потенціал гірничо-металургійного підприємства у повенній трансформації економіки України: стратегічні пріоритети та фінансово-управлінські рішення 62

Луцак Р. А., Наконечна Н. В.

Інструментарій забезпечення економічної безпеки страхового ринку: прикладні аспекти цифровізації та диджиталізації 70

Негода Ю. В., Колеснікова О. М.

Інформаційно-аналітичне забезпечення аудиту безперервності діяльності аграрних підприємств 76

Плаксієнко В. Я., Ліпський Р. В.

Формування цифрової грамотності здобувачів економічної освіти в умовах диджиталізації обліково-фінансової сфери 85

Полінкевич О. М., Тринчук В. В., Кучеренко В. В.

Інтеграція принципів ESG у систему стратегічного менеджменту підприємств: виклики та можливості 93

Радько В. І., Свиноус І. В., Сегеда С. А., Сатир Л. М., Бартків Л. Г.

Цифрова трансформація логістичних процесів у внутрішній агроторгівлі: напрями та ефекти 99

Самойлик Ю. В., Гринько О. В.

Сценарне планування в логістиці як інструмент протидії зовнішнім загрозам: роль ВІ-платформ у швидкому прийнятті управлінських рішень 105

Токар В. В., Гольдський В. С.

Конкурентоспроможність фіскальних моделей та іноземні інвестиції в країнах-членах ЄС: стратегічні перспективи для України 111

Чизмар І. І., Вароді Н. Ф.

Інтеграція методологій і практик Agile та Scrum у соціальні та гуманітарні проєкти, що фінансуються грантами 118

Павлова В. А., Яременко С. С., Черниш Л. В.

Імплементация цифрової стратегії в систему управління конкурентоспроможністю підприємства 125

Бачо Р. Й., Ганусич В. О., Потокі Г. Ф.

Аналіз результатів реалізації державних програм підтримки сільськогосподарських виробників Закарпаття ... 132

Міщук Є. В., Адаменко М. В., Адаменко Г. О.

Вплив системи управління персоналом на сприйняття якості промислової продукції споживачами B2B-сегменту 139

Вавдійчик І. М., Жук О. С., Мельник В. В.

Трудові ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств торгівлі 147

Глушков О. А.

Залучення інвестицій при формуванні та розвитку ланцюгів доданої вартості галузі тваринництва та її переробки 153

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 14 липень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Іванченков В. С.

Фінансове забезпечення структурних трансформацій галузей економіки України в контексті стратегії сталого розвитку 159

Кальченко М. М.

Аналіз ефективності та синергії взаємодії компонентів потенціалу економічного зростання підприємств-виробників продукції тваринництва 168

Недопад Г. В.

Бюджетне фінансування утилізації відходів на муніципальному рівні: воєнні та енергетичні виклики 174

Нікульнікова Г. В., Поліщук І. Г.

Сучасні підходи до управління проектами в системі менеджменту машинобудівного підприємства 181

Таращенко В. А.

Інтеграція податкової безпеки в систему національного безпекового управління: системний підхід 186

Халін С. В., Шерстюк О. В.

Інноваційно-відтворювальна модель розвитку потенціалу аграрних підприємств на основі формування стійких ланцюгів доданої вартості 191

Лоскоріх Г. А., Перчі О. Ф.

Поняття "оплата праці" та "заробітна плата": обліковий і податковий аспекти в державному й приватному секторах економіки 197

Філяр С. В., Глембицький О. В.

Вплив інтелектуального капіталу на розвиток соціально-трудових відносин на ринку праці у контексті використання технологій ШІ 206

Кручак А. В., Пігош В. А., Дербаль С. І.

Аналіз впливу цифрових систем обліку та менеджменту на ефективність організацій 211

Головачко В. М., Бора Н. Ю., Шманько А. А.

Аналіз зміни підходів до обліку, менеджменту та маркетингу в умовах економічної нестабільності 217

Романенко О. Б.

Корпоративна соціальна відповідальність у системі державно-приватного партнерства: економічний вимір 223

Кишенюк С. В.

Особливості фінансового обліку в професійній діяльності адвоката 231

Коваль А. С.

Економічні аспекти розподілу сільськогосподарських ресурсів між продовольчим і біоенергетичним секторами 237

Державне управління

Грищенко І. М.

Особливості функціонування інституту омбудсмена в країнах Європейського Союзу: акценти на екологічний безпеці та протидії лобізму 244

Шведун В. О.

Особливості формування механізмів державного регулювання у рекреаційній сфері 253

Лелеченко А. П., Шаров М. І.

Принципи гармонізації міського простору через ефективне транспортне планування: теоретичне обґрунтування та практичні підходи 257

Ковтун О. А.

Маркетингові засади удосконалення формування іміджу територіальних громад в Україні 263

Цимбаленко Я. Ю.

Реформування публічної служби як стратегічний вектор розвитку публічного управління 272

Шинькович А. В., Динник І. П.

Самоорганізація населення як інструмент підвищення місцевої демократії 279

Воробйов С. В., Резніченко Д. М.

Модернізація дипломатичної служби: проєктний підхід у контексті цифрової трансформації публічного управління 285

Акімов Р. І., Буцько Ю. В.

Цифрові технології та ШІ для підтримки соціально-відповідального бізнесу в Україні 292

Сувало О. Б.

Механізми міжсекторальної взаємодії у реалізації політики охорони психічного здоров'я та психосоціальної підтримки на регіональному рівні в умовах війни 299

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 14 / 2025

CONTENTS:

Economy

Kuprina N.

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE FINANCIAL CONDITION OF HEALTHCARE INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF HEALTHCARE SYSTEM REFORM IN UKRAINE 7

Martseniuk L.

BUSINESS PROCESSES OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION: PROBLEMS AND PROSPECTS (USING THE EXAMPLE OF RAILWAY TRANSPORT) 13

Stoliarenko O.

ECONOMIC DETINIZATION AS A TOOL FOR STRENGTHENING THE STATE'S FINANCIAL SECURITY 21

Holovchuk Y., Polishchuk S., Palahniuk H.

IMPLEMENTATION OF THE MEDICAL GUARANTEES PROGRAM IN THE STRATEGIC PLANNING OF HEALTHCARE INSTITUTIONS 30

Holian V., Korobka R., Bardas V.

RENT REGULATION OF HYDROCARBON PRODUCTION IN THE INVESTMENT SYSTEM FOR MODERNISING THE INDUSTRY OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF ENERGY MINERALS 39

Gutsalenko L., Muzychenko A.

INTEGRATION OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL INFORMATION IN THE FORMATION OF MARKETING STRATEGIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES 51

Dielini M., Vakulenko V., Dramaretska K.

INFORMATION SUPPORT FOR RISK MANAGEMENT OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND MODERN CHALLENGES 56

Izmaylova N., Vasylchuk I., Smyrna O.

THE POTENTIAL OF A MINING AND METALLURGICAL ENTERPRISE IN THE POST-WAR TRANSFORMATION OF UKRAINE'S ECONOMY: STRATEGIC PRIORITIES AND FINANCIAL-MANAGERIAL DECISIONS 62

Lupak R., Nakonechna N.

TOOLS FOR ENSURING ECONOMIC SECURITY OF THE INSURANCE MARKET: APPLIED ASPECTS OF DIGITALIZATION AND DIGITIZATION 70

Nehoda Yu., Kolesnikova O.

INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT OF THE GOING CONCERN AUDIT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES 76

Plaksiienko V., Lipskyi R.

FORMING DIGITAL LITERACY OF ECONOMIC EDUCATION STUDENTS IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF THE ACCOUNTING AND FINANCE SECTOR 85

Polinkevych O., Trynchuk V., Kucherenko V.

INTEGRATING ESG PRINCIPLES INTO THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISES: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES 93

Radko V., Svytnous I., Segeda S., Satyr L., Bartkiv L.

DIGITAL TRANSFORMATION OF LOGISTICS PROCESSES IN DOMESTIC AGRICULTURAL TRADE: DIRECTIONS AND EFFECTS 99

Samoilyk Iu., Hryenko O.

SCENARIO PLANNING IN LOGISTICS AS A TOOL FOR COUNTERING EXTERNAL THREATS: THE ROLE OF BI PLATFORMS IN RAPID MANAGERIAL DECISION-MAKING 105

Tokar V., Holdskyi V.

FISCAL MODEL COMPETITIVENESS AND FOREIGN INVESTMENT IN EU MEMBER STATES: STRATEGIC PERSPECTIVES FOR UKRAINE 111

Chyzmar I., Varadi N.

INTEGRATION OF AGILE AND SCRUM METHODOLOGIES AND PRACTICES INTO SOCIAL AND HUMANITARIAN PROJECTS FUNDED BY GRANTS 118

Pavlova V., Yaremenko S., Chernysh L.

IMPLEMENTATION OF DIGITAL STRATEGY IN THE ENTERPRISE COMPETITIVENESS MANAGEMENT SYSTEM 125

Bacho R., Hanusych V., Pataki G.

ANALYSIS OF THE RESULTS OF STATE SUPPORT PROGRAMMES FOR AGRICULTURAL PRODUCERS IN TRANSCARPATIA 132

Mishchuk Ie., Adamenko M., Adamenko H.

THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM ON THE PERCEPTION OF INDUSTRIAL PRODUCT QUALITY BY B2B SEGMENT CONSUMERS 139

Vavdiichyk I., Zhuk O., Melnik V.

LABOR RESOURCES AS A FACTOR FOR ENSURING COMPETITIVENESS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TRADE ENTERPRISES 147

Glushkov O.

INVESTMENTS' ATTRACTION IN THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF VALUE CHAINS IN THE LIVESTOCK SECTOR AND ITS PROCESSING 153

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 14 / 2025

CONTENTS:

Economy

Ivanchenkov V.

FINANCIAL SUPPORT FOR STRUCTURAL TRANSFORMATIONS OF UKRAINE'S ECONOMIC SECTORS
IN THE CONTEXT OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY 159

Kalchenko M.

ANALYSIS OF THE EFFICIENCY AND SYNERGY OF THE INTERACTION OF THE COMPONENTS
OF THE ECONOMIC GROWTH POTENTIAL OF LIVESTOCK PRODUCTION ENTERPRISES 168

Nedopad H.

BUDGETARY FINANCING OF WASTE DISPOSAL AT THE MUNICIPAL LEVEL: MILITARY AND ENERGY CHALLENGES 174

Nikulnikova H., Polishchuk I.

MODERN APPROACHES TO PROJECT MANAGEMENT IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF A MACHINE-BUILDING ENTERPRISE 181

Tarashchenko V.

INTEGRATION OF TAX SECURITY INTO THE NATIONAL SECURITY MANAGEMENT SYSTEM: A SYSTEMIC APPROACH 186

Khalin S., Sherstiuk O.

INNOVATION AND REPRODUCTION MODEL FOR THE DEVELOPMENT OF THE POTENTIAL OF AGRICULTURAL
ENTERPRISES BASED ON THE FORMATION OF SUSTAINABLE VALUE CHAINS 191

Loskorikh G., Perchi O.

THE CONCEPTS OF "REMUNERATION" AND "WAGES": ACCOUNTING AND TAX ASPECTS IN THE PUBLIC
AND PRIVATE SECTORS OF THE ECONOMY 197

Fimyar S., Hlembytskyi O.

THE IMPACT OF INTELLECTUAL CAPITAL ON THE DEVELOPMENT OF SOCIAL AND LABOR RELATIONS
IN THE LABOR MARKET IN THE CONTEXT OF THE USE OF AI TECHNOLOGIES 206

Kruchak L., Pigosh V., Derbal S.

ANALYSIS OF THE IMPACT OF DIGITAL ACCOUNTING AND MANAGEMENT SYSTEMS ON ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS 211

Holovachko V., Bora N., Shmanko A.

ANALYSIS OF CHANGING APPROACHES TO ACCOUNTING, MANAGEMENT, AND MARKETING
UNDER ECONOMIC INSTABILITY CONDITIONS 217

Romanenko O.

ECONOMIC ASPECTS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE CONTEXT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS 223

Kyshenko S.

FEATURES OF FINANCIAL ACCOUNTING IN THE PROFESSIONAL ACTIVITIES OF A LAWYER 231

Koval A.

ECONOMIC ASPECTS OF AGRICULTURAL RESOURCES ALLOCATION BETWEEN FOOD AND BIOENERGY SECTORS 237

Public administration

Gryshchenko I.

FEATURES OF THE FUNCTIONING OF THE OMBUDSMAN INSTITUTE IN THE COUNTRIES OF THE EUROPEAN UNION:
EMPHASIS ON ENVIRONMENTAL SECURITY AND COMBATING LOBBYING 244

Shvedun V.

THE FEATURES OF THE FORMATION OF MECHANISMS OF STATE REGULATION IN THE RECREATIONAL SPHERE 253

Lelechenko A., Sharov M.

PRINCIPLES OF URBAN SPACE HARMONIZATION THROUGH EFFECTIVE TRANSPORT PLANNING:
THEORETICAL RATIONALE AND PRACTICAL APPROACHES 257

Kovtun O.

MARKETING PRINCIPLES FOR IMPROVING THE IMAGE OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE 263

Tsymbalenko Y.

REFORMING THE PUBLIC SERVICE AS A STRATEGIC VECTOR FOR THE DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION 272

Shynkovych A., Dynnyk I.

SELF-ORGANIZATION OF THE POPULATION AS A TOOL FOR ENHANCING LOCAL DEMOCRACY 279

Vorobiov S., Reznichenko D.

MODERNIZATION OF THE DIPLOMATIC SERVICE: A PROJECT-BASED APPROACH IN THE CONTEXT
OF DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION 285

Akimov R., Butsko Y.

DIGITAL TECHNOLOGIES AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE FOR SUPPORTING SOCIALLY RESPONSIBLE
BUSINESS IN UKRAINE 292

Suvalo O.

MECHANISMS OF INTERSECTORAL COLLABORATION FOR IMPLEMENTING MENTAL HEALTH
AND PSYCHOSOCIAL SUPPORT POLICY AT THE REGIONAL LEVEL IN WARTIME 299

Н. М. Купріна,
д. е. н., професор, професор кафедри обліку та аудиту,
Одеський національний технологічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4645-545X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.7

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ СТАНОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

N. Kuprina,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of Accounting and Auditing, Odesa National University of Technology

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE FINANCIAL CONDITION OF HEALTHCARE
INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF HEALTHCARE SYSTEM REFORM IN UKRAINE

У статті досліджено теоретико-методичні засади стратегічного управління фінансовим станом закладів охорони здоров'я в умовах реформування системи охорони здоров'я України. В умовах автономізації медичних установ та принципу "гроші йдуть за пацієнтом" стратегічне управління набуває важливого значення для забезпечення фінансової стабільності та адаптивності закладів до змін зовнішнього середовища. Обґрунтовано використання сучасних управлінських інструментів з метою зміцнення фінансового стану закладів охорони здоров'я. Розкрито сутність SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу, коефіцієнтного фінансового аналізу, бенчмаркінгу, системи збалансованих показників. Висвітлено можливості бюджетування для прийняття управлінських рішень. Розкрито сутність управління доходами та оптимізації витрат у контексті стратегічного управління закладом охорони здоров'я. Акцентовано переваги інвестиційного управління та управління ризиками. Визначено заходи удосконалення політики стратегічного управління фінансовим станом ЗОЗ.

The purpose of the article is to substantiate theoretical and methodological approaches and to develop practical recommendations for the strategic management of the financial condition of healthcare institutions in the context of healthcare system reform in Ukraine. In the conditions of medical institutions' autonomization and the "money follows the patient" principle, strategic management becomes crucial for ensuring financial stability and institutional adaptability to changes in the external environment. The use of modern managerial tools aimed at strengthening the financial condition of healthcare institutions is substantiated. The article elaborates on the essence of SWOT analysis, PESTEL analysis, ratio analysis, benchmarking, and the balanced scorecard system. The advantages of ratio analysis for monitoring and evaluating the dynamics of healthcare institutions' financial condition are highlighted. It is emphasized that for informed managerial decision-making,

it is advisable to determine indicators of liquidity, financial stability, profitability, and business activity. Benchmarking is characterized as a tool that enables the comparison of financial indicators and strategies of healthcare institutions with those of successful or comparable institutions both nationally and internationally. The benefits of using strategy maps within the balanced scorecard system as a strategic management tool are determined. The budgeting capabilities for managerial decision-making are revealed through the development of program budgets, identification of responsibility centers, and application of normative and index-based budgeting methods. The essence of revenue management and cost optimization in the context of strategic management of healthcare institutions is disclosed. The article addresses the specifics of financing source diversification, contract and working capital management, and optimization of human resources. The advantages of investment management and risk management are emphasized. The need for investment effectiveness evaluation as part of analysis is underlined. Measures for improving the strategic management policy of the financial condition of healthcare institutions are defined.

Ключові слова: стратегічне управління, заклади охорони здоров'я, фінансовий стан, управлінські рішення, інструменти управління.

Key words: strategic management, healthcare institutions, financial condition, management decisions, management tools.

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

Сучасна система охорони здоров'я України перебуває на етапі глибоких трансформацій, спрямованих на підвищення ефективності, прозорості та доступності медичних послуг. Запровадження нових моделей фінансування та децентралізація управлінських функцій зумовили потребу у формуванні інноваційних підходів до управління фінансовим станом закладів охорони здоров'я (ЗОЗ). У контексті реформування системи охорони здоров'я України, укладання договорів за принципом "гроші йдуть за пацієнтом", а також підвищення автономії медичних установ, особливого значення набуває проблема ефективного фінансового планування та управління ресурсами.

Фінансова нестабільність, нераціональне використання коштів, а також відсутність довгострокового бачення розвитку негативно впливає на якість надання медичних послуг та знижує конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я. У таких умовах стратегічне управління фінансовим станом постає як ключовий елемент забезпечення життєздатності та адаптивності медичних установ до нових викликів. Відповідно виникає необхідність розробки дієвих інструментів стратегічного управління, здатних забезпечити фінансову стабільність та створення умов для сталого розвитку закладів охорони здоров'я в умовах реформ.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика стратегічного управління у сфері охорони здоров'я є об'єктом активного дослідження як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Особли-

ва увага приділяється фінансовому забезпеченню діяльності закладів охорони здоров'я, адаптації їх до нових економічних умов, а також підвищенню ефективності використання ресурсів в умовах медичної реформи. Серед вітчизняних авторів варто відзначити таких, як О. Бондаренко [1], І. Грановська [1], С. Жукевич [2, 3], В. Загорський [4], Н. Карпишин [2], О. Шегера [2], З. Лободіна [4], Г. Лопушняк [4], О. Луконін [7], О. Пробоїв [5], Н. Прус [1, 6], Н. Савченко [6], Г. Семененко [7], К. Черненко [7].

Зокрема, автори досліджують процес фінансування закладів охорони здоров'я України в контексті медичної реформи з аналізом чинного законодавства та виявленням проблем у фінансовому забезпеченні різних рівнів медичної допомоги [1, 6]. Крім того, визначаються шляхи модернізації управління фінансовими ресурсами [4].

Значну увагу приділено концептуальним підходам до процесу проведення аналізу фінансового стану ЗОЗ [5], розкриттю інструментів діагностики в умовах зміни принципів фінансування діяльності медичного закладу [7], а також обґрунтуванню теоретико-методологічних підходів до аналізу фінансової стійкості закладів охорони здоров'я в умовах сталого розвитку [2, 3].

Попри наявність значної кількості наукових публікацій, механізм стратегічного управління фінансовим станом медичних закладів у перехідний період реформ залишається недостатньо розробленим, що потребує подальшого дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного управління фінансовим станом зак-



Рис. 1. Інструменти стратегічного управління фінансовим станом закладів охорони здоров'я

Джерело: складено автором.

ладів охорони здоров'я в умовах реформування системи охорони здоров'я України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах трансформації системи охорони здоров'я України проблема стратегічного управління фінансовим станом медичних закладів набуває особливої актуальності.

У галузі охорони здоров'я України відбуваються значні трансформації, що супроводжуються переходом до нової моделі фінансування закладів, їхньої автономізації, а отже, й пошуком нових механізмів управління [8]. У цьому контексті стратегічне управління виступає не тільки як інструмент адаптації до змін, але й як чинник забезпечення конкурентоспроможності та фінансової життєздатності закладів охорони здоров'я.

Управлінські рішення потребують системного аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів з урахуванням специфіки регуляторної політики, змін у структурі фінансування та зростаючої ролі конкурентного середовища. Відтак стратегічне управління виступає важливим механізмом забезпечення стійкості медичних закладів.

Фінансовий стан закладу охорони здоров'я є інтегральним індикатором ефективності управлінських рішень, зокрема, у стратегічній перспективі. За цих умов стратегічне управління визначає пріоритети розвитку та формує цільові орієнтири, що безпосередньо впливає на формування, використання й оптимізацію фінансових ресурсів. У контексті реформування системи охो-

рони здоров'я стратегічне управління виконує функцію антикризового інструмента, який сприяє підвищенню фінансової стійкості закладів, а також формуванню довгострокової інвестиційної привабливості медичної установи.

Серед великої кількості інструментів стратегічного управління фінансовим станом закладів охорони здоров'я слід виділити такі (рис. 1).

Стратегічний фінансовий аналіз базується на використанні SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу, коефіцієнтного фінансового аналізу, можливостей бенчмаркінгу та системи збалансованих показників (СЗП).

SWOT-аналіз є дієвим інструментом стратегічного управління, який дозволяє комплексно оцінити фінансовий стан закладу охорони здоров'я через призму внутрішніх і зовнішніх факторів. Внутрішні сильні сторони (Strengths) можуть включати ефективну систему фінансового контролю, диверсифіковану структуру доходів або високий рівень фінансової дисципліни. Слабкі сторони (Weaknesses) ЗОЗ полягають у їх залежності від бюджетного фінансування або недостатній гнучкості у витратах.

До зовнішніх можливостей (Opportunities) можуть належати залучення додаткових джерел фінансування, участь у грантових програмах або співпраця з приватним сектором. Загрози (Threats) охоплюють економічну нестабільність, затримки у фінансуванні, зміни у законодавчій базі. Застосування SWOT-аналізу дозволить не тільки виявити ключові фінансові проблеми, а й розробити адаптивні стратегії, що сприяють підвищенню фінансової стійкості та ефективності управління ресурсами медичного закладу.

З метою більш точного аналізу доцільно застосовувати SWOT-аналіз разом з PEST-аналізом (аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів), оскільки перший надає можливість обґрунтовано виокремити серед багатьох чинників зовнішнього середовища найбільш впливові по відношенню до об'єкту дослідження [9]. Ми пропонуємо розширити можливості PEST-аналізу, додавши визначення екологічних та правових факторів (PESTEL-аналіз). PESTEL-аналіз забезпечує оцінювання впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів на фінансову діяльність ЗОЗ. Особлива увага має приділятися впливу нових нормативно-правових актів у сфері охорони здоров'я, що регулюють фінансування та надання послуг.

Коефіцієнтний фінансовий аналіз передбачає використання широкого спектру фінансових коефіцієнтів (ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності, ділової активності) для моніторингу та оцінки динаміки фінансового стану, порівняння з галузевими показни-

ками та визначення напрямів діяльності ЗОЗ. Особливістю медичних закладів комунальної форми власності є залежність від державного фінансування та специфіка цільового використання коштів, що зумовлює потребу в адаптації традиційних фінансових коефіцієнтів до умов функціонування у сфері охорони здоров'я. Їх визначення базується на даних фінансової звітності та бухгалтерського обліку діяльності закладу охорони здоров'я. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень доцільно визначати показники, які не тільки відображають поточний фінансовий стан закладу охорони здоров'я, а й дають змогу прогнозувати динаміку його розвитку. До таких показників належать коефіцієнт поточної ліквідності для оцінки здатності установи покривати короткострокові зобов'язання, рівень фінансової автономії як індикатор залежності від бюджетного фінансування, рентабельність діяльності для оцінки ефективності використання ресурсів, обсяг дебіторської та кредиторської заборгованості як показники фінансових ризиків та частка власних доходів у загальній структурі надходжень для визначення рівня самофінансування. Комплексне використання цих показників дозволить управлінням ухвалювати стратегічні рішення, спрямовані на оптимізацію витрат.

У складі показників для аналізу фінансового стану ЗОЗ важливе місце займають показники фінансової стійкості, які дають змогу "оцінити їхню готовність до погашення своїх боргів, фінансову незалежність, тенденції зміни рівня цієї незалежності, відповідність стану активів і пасивів основним завданням їх господарської діяльності, встановити, наскільки раціонально керівники закладів управляли державними та самостійно залученими коштами у минулих періодах" [3].

Ефективним управлінським інструментом виступає також бенчмаркінг. Ціль бенчмаркінгу — впроваджувати необхідні процеси і технології на власному підприємстві, орієнтуючись на стандарти кращих підприємств (Best of Class) [10]. Бенчмаркінг забезпечує порівняння фінансових показників та стратегій ЗОЗ з показниками успішних або зіставних закладів у галузі, як на національному, так і на міжнародному рівні. Це сприяє виявленню кращих практик та потенційних зон для покращення діяльності медичного закладу.

Особливе значення серед інструментів стратегічного фінансового аналізу має система збалансованих показників (СЗП). СЗП виступає як інструмент, що дозволяє пов'язати стратегічне управління з оцінкою діяльності організації на основі ключових показників ефективності та причинно-наслідкових зв'язків між ними [11]. Можливості СЗП реалізуються через застосування стратегічних карт, як інструментів стратегічного управління, що допомагає ЗОЗ узгодити свої цілі, показники і дії за кількома перспективами (фінансова, клієнтська, внутрішніх процесів, навчання і розвитку). Серед показників фінансової перспективи для медичного закладу у СЗП доцільно виділити загальний дохід від медичних послуг (за категоріями), відсоток платних послуг у загальному обсязі, витрати на 1 пацієнта, коефіцієнт ліквідності (поточна, швидка), коефіцієнт рентабельності, середній час проходження фінансових потоків (оплата від пацієнтів, страхових та інших надходжень).

Переваги використання стратегічних карт реалізуються через проходження окремих кроків:

1) визначення фінансових цілей медичного закладу, до яких слід віднести ефективність використання ресурсів, зростання прибутковості і рентабельності закладу (для приватних установ), збалансованість доходів та витрат (наприклад, співвідношення платних і бюджетних послуг), забезпечення фінансової стійкості та ліквідності;

2) інтеграція фінансових цілей у стратегічну карту за допомогою визначення ключових показників (KPI) для цих цілей: рентабельність активів, чистий прибуток, оборотність запасів, ліквідність тощо;

3) визначення зв'язку фінансових цілей з іншими перспективами. Так, перспектива клієнтів (пацієнтів) включає задоволеність пацієнтів, обсяги платних послуг, репутацію тощо, перспектива внутрішніх процесів — оптимізацію клінічних і адміністративних процесів, зниження часу очікування, перспектива навчання і розвитку — підвищення кваліфікації персоналу, інновації у лікуванні;

4) моніторинг і аналіз фінансових показників у контексті СЗП включають регулярне відстеження ключових показників згідно зі стратегічною картою, а також аналіз причин відхилень, пов'язаних із фінансовим станом та виявлення зон ризику;

5) прийняття управлінських рішень на основі даних СЗП.

Ще одним інструментом стратегічного управління фінансовим станом закладу охорони здоров'я є бюджетування, орієнтоване на результат. Метою бюджетування є опис майбутнього стану підприємства в економічних показниках таким чином, щоб оптимально забезпечити досягнення вартісних (чи інших, що виражаються через фінансово-господарські показники) цілей підприємства [12]. Процес бюджетування включає:

— формування програмних бюджетів, у яких фінансові ресурси прив'язуються до конкретних програм медичної допомоги та очікуваних результатів (наприклад, зменшення рівня захворюваності, підвищення тривалості життя, покращення якості послуг);

— визначення центрів відповідальності та центрів доходів/витрат, що забезпечує делегування фінансової відповідальності на рівень структурних підрозділів (відділень, амбулаторій) із встановленням показників ефективності та можливістю заохочення за досягнення планових показників;

— використання нормативного та індексного методу бюджетування, які базуються на застосуванні нормативів витрат на одиницю медичної послуги або на пацієнта, а також індексуванні витрат з урахуванням інфляції та зміни цін на ресурси.

Стратегічне управління фінансовим станом закладу охорони здоров'я здійснюється нерозривно з управлінням доходами та оптимізацією витрат, яке передбачає:

— диверсифікацію джерел фінансування, яка здійснюється через активне залучення коштів не лише від Національної служби здоров'я України (НСЗУ), але й від додаткових джерел, таких як платні послуги, благодійні внески, гранти, співпраця з міжнародними організаціями, медичне страхування;

— контрактне управління шляхом здійснення ефективного управління контрактами з НСЗУ, а також з іншими постачальниками та партнерами;

— управління оборотним капіталом у частині оптимізації запасів медикаментів та матеріалів, ефективного управління дебіторською заборгованістю для забезпечення ліквідності та зниження фінансових ризиків;

— оптимізацію кадрового потенціалу, яка включає раціональне використання фонду оплати праці, запровадження ефективних систем мотивації, що орієнтовані на результат, та оптимізацію штатного розпису.

Система управління доходами повинна відповідати таким принципам, як повнота відображення, достовірність, самоокупність, зацікавленість власників у їх збільшенні, порівнянність, забезпечення фінансової стійкості, своєчасність [13]. Відповідно управління витратами в закладі охорони здоров'я передбачає систематичне планування, контроль і оптимізацію ресурсів з метою забезпечення економічної ефективності та високої якості медичних послуг в умовах обмеженого фінансування.

Важливою складовою стратегічного управління фінансовим станом ЗОЗ є також інвестиційне управління та управління ризиками. Це потребує розробки інвестиційної стратегії, яка спрямована на визначення таких пріоритетних напрямків інвестування, як модернізація обладнання, розширення спектру послуг, підвищення кваліфікації персоналу з урахуванням стратегічних цілей ЗОЗ та фінансових можливостей. Актуальним напрямом інвестування є здійснення інвестицій у цифрові технології. Близько 80% систем охорони здоров'я планують збільшити обсяг інвестицій у цифрову охорону здоров'я протягом наступних п'яти років [14]. При цьому, слід здійснювати аналіз інвестиційних проєктів за допомогою оцінювання ефективності інвестицій (через визначення чистої теперішньої вартості (NPV), внутрішньої норми дохідності (IRR), терміну окупності) для обґрунтованого прийняття рішень.

Важливим є також формування системи управління ризиками для ідентифікації, оцінки та мінімізації фінансових ризиків (валютних ризиків, процентних ризиків, ризиків неплатоспроможності, ризиків недоотримання фінансування та ін.), а також розробки та імплементації стратегій хеджування та диверсифікації.

Ефективне використання цих інструментів забезпечує не тільки цільовий розподіл ресурсів, а й підвищення прозорості фінансових потоків, контроль за витратами та формування довгострокової фінансової стратегії. Їх застосування дозволить керівництву медичного закладу вчасно ідентифікувати загрози фінансовій стабільності та приймати управлінські рішення, що узгоджуються з довгостроковими цілями розвитку.

Ефективна політика стратегічного управління фінансовим станом закладу охорони здоров'я має базуватися на таких заходах, як:

— запровадження стратегічного фінансового планування на середньо— та довгострокову перспективу, що потребує імплементації процедур фінансового планування у загальну стратегію розвитку закладу. Це дозволить своєчасно адаптуватися до вимог НСЗУ та прогнозувати фінансові ризики;

— посилення ролі управлінського обліку та фінансової аналітики для ухвалення ефективних рішень, що

дасть можливість доступу керівництву ЗОЗ до актуальної аналітичної інформації щодо структури витрат, джерел доходів, рентабельності послуг;

— проведення політики диверсифікації джерел фінансування (впровадження партнерських програм, залучення коштів місцевих бюджетів, грантів, благодійних внесків, а також розвиток платних медичних послуг з урахуванням економічної доцільності);

— здійснення автоматизації фінансових процесів та цифрової трансформації на основі впровадження сучасних інформаційних систем управління (ERP-рішень), що дозволить підвищити прозорість фінансових потоків та забезпечити контроль за використанням ресурсів;

— сприяння розвитку компетентностей керівників ЗОЗ шляхом вивчення ними стратегічного фінансового управління, ризик-менеджменту, економіки охорони здоров'я та законодавчих змін;

— впровадження зовнішнього та внутрішнього аудиту, зокрема на рівні громад, для оцінки досягнення фінансових цілей та ефективності використання коштів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, стратегічне управління фінансовим станом закладів охорони здоров'я в умовах трансформації системи охорони здоров'я України є важливим інструментом забезпечення їх стабільності та конкурентоспроможності. Запровадження ринкових механізмів та зміна принципів фінансування вимагають системного підходу до управління ресурсами з акцентом на стратегічне планування та диверсифікацію джерел доходів. Запропонований комплекс інструментів, таких як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, система збалансованих показників, бюджетування тощо, дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах змін зовнішнього середовища. Розробка інтегрованих моделей управління, які поєднують стратегічне бачення з ефективними механізмами реалізації, є необхідною умовою зміцнення фінансового стану закладів охорони здоров'я. Імплементація таких підходів у практичну діяльність медичних установ сприятиме їх сталому розвитку та підвищенню якості медичних послуг.

Література:

1. Bondarenko O.S., Prus N.V., Hranovskaya I.V. Modern approaches to managing financial resources in Ukraine's health protection bodies. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2019. №2(29). P. 113—121.
2. Жукевич С., Карпшин Н., Шегера О. Аналіз фінансової стійкості закладів охорони здоров'я в умовах сталого розвитку. Світ фінансів. 2023. № 3 (72). С. 111—126. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1538> (дата звернення: 15.05.2025).
3. Жукевич С.М., Рожелюк В.М. Фінансова стійкість підприємства в контексті сталого розвитку України. Світ фінансів. 2018. Вип. 4 (57). С. 75—85. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1071> (дата звернення: 15.05.2025).
4. Загорський В.С., Лободіна З.М., Лопушняк Г.С. Управління фінансовими ресурсами закладів охорони здоров'я: монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2010. 276 с.

5. Пробоїв О.А. Ключові аспекти аналізу фінансового стану закладів сфери охорони здоров'я. Східна Європа, економіка, бізнес та управління. 2019. Випуск 5 (22). С. 119—130. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/22_2019/18.pdf (дата звернення: 15.05.2025).

6. Прус Н., Савченко Н. Підходи до управління фінансовими ресурсами в контексті реформування системи охорони здоров'я України. Економіка та держава. 2018. № 10. С. 27—32.

7. Черненко К.П., Семененко Г.М., Луконін О.В. Оцінка фінансового стану медичного закладу в умовах реформи фінансування системи охорони здоров'я. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/107.pdf (дата звернення: 20.05.2025).

8. Сафонов Ю.М., Борщ В.І. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я: загальні принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я України. Економіка та управління національним господарством. 2018. № 8. С. 62—76.

9. Шишка І.В. Визначення готовності сфери охорони здоров'я до реагування на вплив зовнішнього середовища. Держава та регіони. 2023. № 2 (128). С. 82—86.

10. Головчук Ю.О., Середницька Л.П. Бенчмаркінг у стратегічному управлінні інноваційним розвитком підприємства. Бізнес Інформ. 2020. №5. С. 419—426. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-419-426> (дата звернення: 20.05.2025).

11. Тюріна Н., Антонюк В. Особливості оцінювання ефективності діяльності та розвитку медичних організацій. Вісник Хмельницького національного університету, 2024. № 328 (2). С. 9—17. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-1> (дата звернення: 20.05.2025).

12. Пожуєва Т. О. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств. Вісник економічної науки України. 2017. № 1. С. 73—77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2017_1_17 (дата звернення: 22.05.2025).

13. Ткаченко Т.П., Тульчинська С.О., Бойчук Д.В. Управління доходами на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/152.pdf (дата звернення: 22.05.2025).

14. Андрощук Г. Цифрова трансформація в охороні здоров'я: аналіз технологічних трендів. Юридична газета. 2023. 30 червня. URL: <https://surli.cc/iztyum> (дата звернення: 22.05.2025).

References:

1. Bondarenko, O.S., Prus, N.V. and Nranovskaya, I.V. (2019), "Modern approaches to managing financial resources in Ukraine's health protection bodies", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 2 (29), pp. 113—121.

2. Zhukevych, S., Karpysyn, N. and Shehera, O. (2023), "Analysis of the financial stability of healthcare institutions in the context of sustainable development", Svit finansiv, vol. 3 (72), pp. 111—126, [Online], available at: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1538> (Accessed 15 May2025).

3. Zhukevych, S.M. and Rozheliuk, V.M. (2018), "Financial stability of enterprises in the context of sustainable development in Ukraine", Svit finansiv, vol. 4 (57), pp. 75—85, [Online], available at: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1071> (Accessed 15 May2025).

4. Zahorskyi, V.S., Lobodina, Z.M. and Lopushniak, H.S. (2010), Upravlinnia finansovymy resursamy zakladiv okhorony zdorovia [Management of financial resources of healthcare institutions], LRIDU NADU, Lviv, Ukraine.

5. Proboiv, O.A. (2019), "Key aspects of analysing the financial condition of healthcare institutions", Skhidna Yevropa, ekonomika, biznes ta upravlinnia, vol. 5 (22), pp. 119—130, [Online], available at: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/22_2019/18.pdf (Accessed 15 May2025).

6. Prus, N. and Savchenko, N. (2018), "Approaches to financial resource management in the context of healthcare reform in Ukraine", Ekonomika ta derzhava, vol. 10, pp. 27—32.

7. Chernenok, K.P., Semenenko, H.M. and Lukonin, O.V. (2020), "Assessment of the financial condition of medical institutions in the context of healthcare financing reform", Efektyvna ekonomika, vol. 12, [Online], available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/107.pdf (Accessed 20 May2025).

8. Safonov, Yu. M. and Borshch, V.I. (2018), "Strategic management of healthcare institutions: general principles and features of application in the healthcare sector of Ukraine", Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom, vol. 8, pp. 62—76.

9. Shyshka, I.V. (2023), "Assessing the Readiness of the Healthcare Sector to Respond to External Environmental Influences", Derzhava ta rehiony, vol. 2 (128), pp. 82—86.

10. Holovchuk, Yu.O. and Serednytska, L.P. (2020), "Benchmarking in strategic management of innovative development of an enterprise", Biznes Inform, vol. 5, pp. 419—426, [Online], available at: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-419-426> (Accessed 20 May2025).

11. Tiurina, N. and Antoniuk, V. (2024), "Features of Assessing the Effectiveness and Development of Medical Organizations", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, vol. 328 (2), pp. 9—17, [Online], available at: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-1> (Accessed 20 May2025).

12. Pozhuieva, T. O. (2017), "Budgeting as a way to improve how businesses are managed", Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy, vol. 1, pp. 73—77, [Online], available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2017_1_17 (Accessed 22 May2025).

13. Tkachenko, T.P., Tulchynska, S.O. and Boichuk D.V. (2018), "Revenue Management in an Enterprise", Efektyvna ekonomika, vol. 3, [Online], available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/152.pdf (Accessed 22 May2025).

14. Androshchuk, H. (2023), "Digital transformation in healthcare: analysis of technological trends", Yurydychna hazeta, 30 Yune, [Online], available at: <https://surli.cc/iztyum> (Accessed 22 May2025).

Стаття надійшла до редакції 07.07.2025 р.

Л. В. Марценюк,
д. е. н., професор, Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4121-8826>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.13

БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ (НА ПРИКЛАДІ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ)

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

BUSINESS PROCESSES OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION: PROBLEMS AND PROSPECTS (USING THE EXAMPLE OF RAILWAY TRANSPORT)

У статті розглянуто актуальні аспекти удосконалення основних і допоміжних бізнес-процесів підприємств в умовах глобалізації, із фокусом на залізничний транспорт України як ключову ланку критичної інфраструктури. Визначено, що сучасне підприємство функціонує у складному середовищі постійних змін: цифрової трансформації, зміни споживчих запитів, глобальних викликів та впливу воєнного стану. Обґрунтовано, що бізнес-процеси — це не лише ланцюг взаємопов'язаних дій, а й важливий механізм забезпечення ефективності діяльності, задоволення потреб стейкхолдерів та досягнення конкурентних переваг. В межах дослідження проаналізовано низку наукових підходів до трактування бізнес-процесів, підкреслено необхідність їх постійної модернізації відповідно до викликів зовнішнього середовища.

Особлива увага приділена аналізу ситуації на залізничному транспорті України, що в умовах війни відіграє стратегічну роль у забезпеченні мобільності населення, безперебійного переміщення вантажів та стійкості економіки. Досліджено специфіку основних бізнес-процесів у галузі: організація вантажних і пасажирських перевезень, обслуговування інфраструктури, ремонт рухомого складу, диспетчеризація, кадрова політика. Автор стверджує, що модернізація галузі можлива через застосування таких управлінських інструментів, як моделювання бізнес-процесів, бенчмаркінг, реінжиніринг, реструктуризація. Обґрунтовано важливість цифровізації залізничних бізнес-процесів, яка дозволяє прискорити реакцію на зміни ринку, підвищити продуктивність та забезпечити гнучкість управління.

Розглянуто сучасний стан інвестування в транспортну сферу України, зокрема відзначено дефіцит фінансових ресурсів і залежність від внутрішніх джерел. Вказано на потенціал державно-приватного партнерства, залучення іноземних інвестицій після завершення воєнних дій, а також важливість інтеграції з європейськими транспортними системами. Окремо підкреслено необхідність переходу на євроколію, розвитку мультимодальних перевезень, модернізації прикордонної інфраструктури та адаптації бізнес-моделей до сучасних викликів.

The article provides a comprehensive analysis of the challenges and prospects for improving core and auxiliary business processes of enterprises under the conditions of globalization, with a specific focus on Ukraine's railway transport sector as a critical component of national infrastructure. The study emphasizes that modern enterprises must operate in an increasingly dynamic and unstable environment shaped by rapid digitalization, evolving consumer preferences, global competition, and particularly relevant for Ukraine the realities of martial law. Business processes are interpreted not merely as sequences of activities, but as strategic tools for achieving operational efficiency, stakeholder satisfaction, and long-term competitiveness.

The research reviews existing scientific interpretations of business processes and highlights the need for continuous modernization in response to external pressures. Special attention is given to railway transport, which remains vital for sustaining regional connectivity, civilian mobility, and economic stability during wartime. The article investigates key business processes within the sector, including freight and passenger transport logistics, infrastructure maintenance, rolling stock repair, scheduling, and human resource development. It argues that optimization of these processes requires the integration of modern managerial tools such as business process modeling, benchmarking, reengineering, and restructuring.

The author underlines the importance of digital transformation in railway business processes, which enables enterprises to better respond to market fluctuations, enhance productivity, and increase management flexibility. The study also critically examines the current state of investment in Ukraine's transport sector, noting an acute shortage of funding and overreliance on domestic financial sources. The article advocates for strengthening public-private partnerships, encouraging foreign investment (particularly in the post-war recovery period), and aligning national railway systems with European standards.

Strategic initiatives recommended include transitioning to European gauge railways, developing multimodal transportation, modernizing border infrastructure, and redesigning outdated business models. Furthermore, the research stresses the need to retain skilled personnel, promote inclusive work environments, uphold gender equality, and adhere to principles of sustainable development.

Ключові слова: бізнес-процес, залізничний транспорт, глобалізація, управління бізнес-процесами, Укр-залізниця, воєнний стан.

Key words: business process, railway transport, globalization, management of business processes. Ukrzaliznytsia, martial law.

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

На підприємствах будь-якої галузі та будь-якої форми власності відбувається діяльність, яка в загальному вигляді складається з основної та додаткової діяльності. Зазвичай методи, моделі, інструменти, які використовують в цій діяльності спрямовані на досягнення різних цілей, але в загальному випадку — на досягнення ефективної діяльності та на задоволення потреб стейкхолдерів. Процеси, що відбуваються на підприємстві, узагальнюють поняттям "бізнес-процес", адже бізнес-процес це і є діяльність, активність, якась направленість суб'єкта управління на об'єкт управління із залученням усіх можливих видів ресурсів задля досягнення поставлених цілей. Разом з тим, потрібно зауважити, що підприємство не існує само по собі, відокремлене від зовнішнього світу, воно обов'язково є суб'єктом глобалізації та зобов'язане адаптувати свою діяльність, свої бізнес-процеси під ті виклики, які ставить перед суб'єктами господарювання різних галузей процес глобалізації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В науковій літературі знаходимо достатньо публікацій, які присвячені бізнес-процесам. Вчені описують як саму сутність бізнес-процесу, так і аналізують бізнес-процеси різних галузей. Більшість з них наполягають на

тому, що сучасний світ швидко змінюється і бізнес-процеси на підприємствах повинні адаптуватися під ті зміни, що відбуваються, чи це стосується застосування штучного інтелекту, чи переходу на цифрові технології, чи акцент на обов'язковому дотриманні принципів сталого розвитку в діяльності заради збереження ресурсів і для майбутніх поколінь [1—3]. Ми згодні з цим, адже і розгалужена діджиталізація, і зміна вподобань споживачів, і тим паче військовий стан (в Україні) значно впливають на те, які саме менеджери повинні застосувати інструменти бізнес-процесів у реальному житті.

Як слушно зазначають автори у [4] сучасні бізнес-процеси потребують переосмислення керівництвом підприємств на предмет того чи задовольняють вони сподівання споживачів на 100% чи є вони достатньо діджиталізовані (настільки, наскільки це можливо в межах підприємств конкретної галузі). Автори рекомендують менеджменту суб'єктів господарювання виключити неефективні бізнес-процеси, але щоб їх виключити їх треба спочатку ідентифікувати, а для цього потрібна команда професіоналів, яка б змогла ідентифікувати неефективні бізнес-процеси та довести керівництву, що саме конкретно ці бізнес-процеси є неефективними та їх потрібно позбутися.

Колектив науковців у дослідженні [5] акцентують увагу на тому, що задля ефективного розвитку підприємства доцільно застосовувати моделювання бізнес-процесів, впровадження реінжинірингу, бенчмаркінг, методи реструктуризації. Ми згодні з авторами, адже моделювання бізнес-процесів дозволяє визначити, як пра-

цює компанія в цілому, як вона взаємодіє із зовнішніми суб'єктами, як організована діяльність на кожному робочому місці (безумовно, це кропітка робота, яка потребує значного обсягу достовірної та оперативної інформації, але якщо менеджеру вдасться збирати необхідні дані та якщо компанія має відповідне програмне забезпечення для релевантної обробки отриманих даних, то вважаємо, що моделювання бізнес-процесів є саме тим інструментом, який можна порекомендувати усім, без виключення, суб'єктам господарювання, задля підвищення ефективності власної діяльності). Реінжиніринг дає змогу забезпечити виживання підприємства в екстремальній ситуації, особливо є актуально в умовах воєнного часу, значно прискорити його реакції на зміни ринкового середовища, підвищити конкурентоспроможність підприємства. Бенчмаркінг є інструментом удосконалення бізнес-практик. Досягнення максимальної ефективності діяльності компанії супроводжується ретельним аналізом показників власної діяльності в динаміці та на основі цього визначенням майбутніх дій з обов'язковою вказівкою термінів та виконавців. Реструктуризація — це радикальна перебудова існуючої системи виробництва, яка покликана забезпечити створення таких підприємств, які здатні виробляти конкурентоспроможну продукцію, бути технічно безпечними та фінансово життєздатними (але потрібно зауважити, що в процесі реструктуризації можуть відбуватися болючі зміни в кадровому складі підприємства, в необхідності залучення інвестицій на сучасне обладнання та технології, а також потрібно вирішувати безліч інших питань різного характеру — від організаційного до фінансового).

У наступному дослідженні [6] вчені пишуть, що на підприємстві повинні бути обов'язково бізнес-процеси розвитку, тобто такі, що пов'язані із перспективами ефективного розвитку підприємства. Безумовно, менеджерам потрібно мониторити зовнішнє середовище, діяльність конкурентів аби не відставати від них а за можливості, і випередити.

Вчені в статті [7] вказують на те, що потрібно швидко реагувати на негативні зміни в показниках діяльності підприємств (автори розглядали сферу торгівлі) та запроваджувати зміни в існуючі бізнес-моделі.

Про швидкоплинність процесів у внутрішньому та зовнішньому середовищі пишуть і науковці, яких ми підтримуємо, в дослідженні [8], та рекомендують менеджерам бути здатними до змін у застосовуваних ними бізнес-моделей.

Як пишуть науковці в статті [9], бізнес-процеси підприємств в умовах цифрових змін — це будь-яка діяльність підприємств, що заснована на застосуванні цифрових технологій з метою повного використання їх переваг для досягнення максимально можливої результативності здійснення такої діяльності (і ми з цим цілком згодні).

Про необхідність втілення інновацій та наявності зворотного зв'язку із споживачами йдеться у [10]. Окрім того, автори рекомендують аналізувати існуючі бізнес-моделі на підприємстві і за умови їх неефективності, комунікувати із причетними членами колективу щодо донесення інформації стосовно необхідності зміни бізнес-моделі та виробленню загальної стратегії бачення розвитку конкретного підприємства.

Науковці у статті [11] слушно зауважують, що немає оптимальної єдиної бізнес-моделі для всіх підприємств всіх галузей, адже кожне підприємство має свої особливості, тож керівництво може застосовувати відомі моделі бізнес-управління, але адаптувати їх під реальні роботи саме власного підприємства.

Разом з тим, в науковій літературі майже немає сучасних досліджень, які б аналізували бізнес-процеси не тільки із загальної точки зору, для роботи підприємств в ідеальних умовах, а й надавали рекомендації підприємствам, які працюють в умовах воєнного стану, особливо транспортного сектору, адже транспорт не повинен зупинитися навіть в умовах воєнного стану, адже саме транспорт забезпечує стійкі зв'язки регіонів. Щодо України, то внаслідок російського повномасштабного вторгнення водний та авіатранспорт призупинили свою діяльність, а найбільш масовими видами транспорту залишаються автомобільний та залізничний транспорт, то в даному оглядовому дослідженні ми зосередимо увагу саме на залізничному транспорті та спробуємо узагальнити рекомендації стосовно оптимізації бізнес-процесів, що відбуваються на залізничному транспорті в умовах воєнного стану.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета дослідження полягає в формулюванні проблем та перспектив основних та додаткових бізнес-процесів підприємств в умовах глобалізації (на прикладі залізничного транспорту).

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Бізнес-процеси в узагальненому вигляді можна охарактеризувати як систему взаємопов'язаних дій, кінцевими результатами здійснення яких є виробництво продуктів або послуг, які є важливими для зовнішніх і внутрішніх споживачів.

Як написали у своєму дослідженні відомі науковці М. Портер та В. Міллар, "бізнес-процеси — це комплекс видів діяльності, які визначаються точками входу і виходу та використовують організаційні ресурси з метою створення цінності товарів/послуг для споживача" [12].

Інші науковці — В.О. Гурова та А.І. Садекова під бізнес-процесом розуміють сукупність дій або функцій, які використовуються для переробки вхідних ресурсів у вихідну готову продукцію та послуги [13].

На думку науковців Л.І. Чорнобай та О. І. Думи, "бізнес-процес — це система безперервних та взаємопов'язаних дій, яка є елементом механізму формування доданої вартості в процесі перетворення ресурсів підприємства, спрямована на забезпечення ефективності за допомогою обраної бізнес-моделі підприємства [14].

Науковці О.В. Тур та А.С. Матусевич в своєму дослідженні вказують, що під бізнес-процесами вони розуміють множину внутрішніх видів діяльності підприємства (і ми з цим згодні, адже у кожного підприємства є декілька видів діяльності, навіть, якщо одна основна, то можуть бути декілька додаткових), спрямованих на створення такої продукції, характеристики якої задовольняють очікування потенційних споживачів [15].

Вчені В. Горлачук і І. Яненко вважають, що бізнес-процес є систематизованим, послідовним виконанням

Таблиця 1. Основні бізнес-процеси залізничного транспорту, їхні сучасні проблеми та перспективи розвитку

Бізнес-процес	Сучасні проблеми	Перспективи розвитку / шляхи вирішення
Організація вантажних перевезень	Руйнування логістичних маршрутів, обмеження доступу до портів, застарілий рухомий склад	Розвиток альтернативних маршрутів, оновлення вагонного парку (в тому числі на умовах концесії), цифровізація логістики, впровадження мультимодальних перевезень
Організація пасажирських перевезень	Зниження попиту, ризики безпеки під час воєнного стану, недоступність деяких напрямків	Оптимізація графіків руху, розвиток швидкісного сполучення (більше 120 км/год), покращення сервісу та умов перевезення, зміцнення захисної інфраструктури
Ремонт і технічне обслуговування інфраструктури	Брак фінансування, зношеність колій, мостів, об'єктів інфраструктури	Державні та міжнародні інвестиції, державно-приватне партнерство, застосування інноваційних технологій ремонту та моніторингу
Ремонт та модернізація рухомого складу	Фізичне та моральне старіння, низький рівень інновацій	Залучення інвестицій на оновлення локомотивів і вагонів, локалізація виробництва, перехід на енергоефективні технології
Кадрова політика	Відтік кваліфікованого персоналу, старіння кадрів, низька мотивація молоді	Підготовка (активне співробітництво із закладами освіти) та перепідготовка кадрів, підвищення престижу професії, гідні умови праці
Управління графіками руху та диспетчеризація	Часті зміни розкладу через війну, ускладнення логістики	Впровадження IT-рішень, автоматизація диспетчеризації, інтеграція з іншими видами транспорту
Взаємодія з клієнтами та партнерами	Повільна комунікація, недостатня гнучкість, низький рівень цифрових сервісів	Цифрові платформи для замовлень, персоналізація послуг, впровадження CRM. Аутсорсинг
Фінансування та інвестування	Брак державного фінансування, обмежений доступ до зовнішніх ресурсів	Залучення міжнародних донорів, державно-приватне партнерство, прозорість звітності, антикризові комунікації із споживачами, в тому числі із залученням соціальних мереж
Інновації та цифровізація	Фрагментарність, опір змінам, дефіцит IT-фахівців	Створення єдиної цифрової платформи, чат-боти, мобільні додатки, автоматизація, впровадження IoT, Big Data
Безпека перевезень	Обстріли, диверсії, низький рівень захисту об'єктів	Відеоспостереження, сигналізація, навчання персоналу, координація з силовиками

Джерело: узагальнено автором на основі аналізу сучасного стану галузі.

логічно пов'язаних та взаємозалежних завдань з використанням ресурсів, що забезпечують виробничу діяльність, з метою створення продукції, яка має споживчі цінності для клієнта [16]. В свою чергу, дослідник Еріксон визначає бізнес-процес як ланцюг логічно пов'язаних, повторюваних дій, в результаті яких використовуються ресурси підприємства для переробки об'єкта (фізично чи віртуально) з метою досягнення певних вимірних результатів, або продукції для задоволення внутрішніх і зовнішніх споживачів [17].

Для визначення сутності бізнес-процесу в організації можна застосувати метод ланцюга цінностей, запропонований М. Портером і В. Міллером. Вони вважають, що бізнес-процес визначається через точки входу і виходу, інтерфейси та організаційний устрій, частково включають устрій споживача послуг (товарів в яких відбувається нарощування вартості виробленої послуги чи товару) [12].

Щодо бізнес-процесів на залізничному транспорті, то безумовно, основний бізнес-процес залізниць — це

надання транспортної послуги, тобто перевезення пасажирів та вантажів. Якщо вести мову про вантажні перевезення, то в процесі надання послуги з перевезення здійснюється планування маршруту, оформлюються документи, приймаються вантажі, завантажуються, переміщуються, розвантажуються, при цьому залізниця повинна забезпечити зберігання вантажу. Під час організації пасажирських перевезень важливо визначити попит на конкретні напрямки та забезпечити потенційних пасажирів рухомими складами (квитками в достатній кількості), який би відповідав вимогам безпеки та сервісу. Диспетчерські служби розробляють графіки руху поїздів, а всі причетні служби повинні забезпечити їх виконання (ясно, що в умовах воєнного стану внаслідок форс-мажорних обставин відбуваються зміни графіків руху поїздів). Окрім вищевказаних процесів відповідні служби залізниць забезпечують ремонт інфраструктури та рухомого складу. Найважливішим завданням є збереження кадрового потенціалу залізниць, зниження плинності кадрів, залучення молоді. Орієнтація на впровадження інновацій, в тому числі потужна цифровізація — все це є перспективами розвитку залізничного транспорту України.

Без достатньої кількості фінансових ресурсів повноцінна модернізація об'єктів залізничного транспорту неможлива. На наш

погляд, інвесторам слід звернути увагу саме на транспортний сектор, а саме на залізничний транспорт, адже це не тільки вигідно (в довгостроковій перспективі), а й має високе соціальне значення і може значно підвищити імідж інвестора у стейкхолдерів, а відповідно, вірогідно й прибутковість й за іншими напрямками роботи цього інвестора [18].

Поки що інвестиції в транспортний сектор — це, переважна більшість — власні кошти компаній, а за країною походження — Україна. Іноземні інвестори показують своє зацікавлення, але поки що реальне інвестування в грошовій формі достатньо обмежене, можливо, іноземні інвестори активізуються у повоєнний час, в період відновлення України [19].

І хоча Кабмін України запланував виділити 17% загального обсягу інвестицій на 2025 рік саме на транспортну сферу, коштів на розвиток транспорту катастрофічно не вистачає, адже збитки транспортної галузі внаслідок війни склали 35 мільярдів гривень. А потреби на оновлення сягають більше 75 мільярдів гривень,

тож без сторонньої допомоги навряд чи вдасться оно-вити транспортну інфраструктуру та рухомий склад різних видів транспорту власними силами [20, 21].

Менеджменту АТ "Укрзалізниця", безперечно, потрібно передивитися існуючі бізнес-зв'язки та застосовувати в своїй практиці найкращі світові моделі управління залізничним транспортом, при цьому обов'язково є комплексна реструктуризація залізничного відомства, перехід на євроколію, модернізація прикордонних переходів, оновлення рухомого складу та інфраструктури, отримання доступу до міжнародних транспортних коридорів, тісна співпраця з іншими видами транспорту, розвиток мультимодальних перевезень, швидкісного сполучення, і безумовно, плідна робота з персоналом задля збереження штату професіоналів та залучення молоді [22—26].

На наш погляд, доречно запроваджувати державно-приватне партнерство на залізничному транспорті, а деякі напрями роботи передати в приватний сектор, адже в інших країнах є приклади успішного співіснування приватних та державних компаній при організації роботи пасажирських та вантажних перевезень залізничним транспортом [27—32]. Питання збереження колективу [33—36], дотримання гендерної рівності, безбар'єрного середовища в правовому полі — обов'язково повинні бути на порядку денному менеджменту залізничного відомства [37—40].

Узагальнимо окреслену вище інформацію стосовно проблем та напрямів вирішення проблем сучасного залізничного транспорту України в таблиці 1.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході дослідження було встановлено, що ефективність діяльності підприємств, зокрема у сфері залізничного транспорту, значною мірою залежить від гнучкості та адаптивності їхніх бізнес-процесів до викликів глобалізації, цифрової трансформації та кризових умов, таких як воєнний стан. Бізнес-процеси розглядаються як системи взаємопов'язаних дій, які мають бути спрямовані на створення доданої вартості, задоволення потреб споживачів та досягнення стратегічних цілей підприємства. Виявлено, що застосування сучасних управлінських інструментів (моделювання, реінжиніринг, бенчмаркінг, реструктуризація) дозволяє значно підвищити ефективність і конкурентоспроможність підприємств у нестабільному середовищі.

Особливу увагу було приділено аналізу бізнес-процесів залізничного транспорту України, який відіграє стратегічну роль у забезпеченні безперервного функціонування економіки держави в умовах війни. Визначено, що для досягнення сталого розвитку галузі необхідно впроваджувати цифрові рішення, оновлювати рухомий склад, модернізувати прикордонну інфраструктуру, переходити на європейські стандарти управління, розвивати мультимодальні перевезення та формувати ефективну кадрову політику. Без достатнього обсягу інвестицій ці процеси є малореалістичними, тому важливим кроком є розширення державно-приватного партнерства та активізація участі міжнародних донорів і інвесторів у відновленні транспортної інфраструктури.

Таким чином, комплексне вдосконалення бізнес-процесів, орієнтоване на інновації, гнучкість та соціальну відповідальність, є запорукою стабільного розвитку залізничного транспорту в умовах глобальних викликів. Запропоновані в статті підходи можуть бути адаптовані до інших секторів економіки, що працюють в умовах високої турбулентності. Подальші дослідження доцільно зосередити на розробці прикладних моделей адаптації бізнес-процесів підприємств до умов відновлення в післявоєнний період, з урахуванням потреб цифрової економіки, безпеки та сталого розвитку, а також до узагальнення рекомендацій стосовно аутсорсингу на залізничному транспорті.

Література:

1. Марценюк Л. В., Сидорчук А. О. Напрями реалізації цілей сталого розвитку України на залізничному транспорті та їх адаптація до умов воєнного стану. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 16. С. 88—97. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.88> URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4362/4397>
2. Марценюк Л., Шніпов В. Напрями сталого розвитку залізничного транспорту України. Науковий вісник Дніпровського державного університету внутрішніх справ. 2024. № 2 (129). С. 153—163. URL: <http://doi.org/10.31733/2078-3566-2024-2-153-163>
3. Марценюк Л. В., Файфер С. М. Комплексний підхід до створення бізнес-екосистеми економічної безпеки підприємств України в умовах воєнної економіки та післявоєнного відновлення. Агросвіт, № 4, 2025. С. 56—63. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5660/5718> DOI: 10.32702/2306-6792.2025.4.56
4. Мірошник, Р., & Дереворіз, М. (2024). Особливості аналізування бізнес-процесів підприємств у сучасних умовах. Економіка та суспільство, (62). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-74>
5. Komelina, O., Marchenko, O., & Chaikina, A. (2021). Моделі й методи економічного розвитку підприємства. Економіка і регіон, (2(81), 41—46. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.2\(81\).2284](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.2(81).2284)
6. Бавико О. Є., Фаснгольд М. А. Бізнес-процеси як об'єкт управління діяльністю сучасних підприємницьких структур. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2024. № 1 (27). — С. 36—44.
7. Ольшанський, О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. — Ужгород: Гельветика, 2018. Вип. 22, № 4. 3. С. 22—26.
8. Бондаренко В. М., Бутусов О. Д., Герзанич В. М. Суть та класифікація бізнес-процесів в сучасній науковій парадигмі. Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики. 2019. С. 295—298.
9. Чернікова, Н., Долина, Р., & Діденко, О. (2022). Удосконалення поняття бізнес-процесів підприємств в умовах цифрових змін. Економічний простір, (181), 158—161. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-27>

10. Кононенко, Ж., Шаравара, Р., & Яковенко, Т. (2024). Моделювання бізнес-процесу — складова управління підприємством. Економіка та суспільство, (62). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-134>
11. Денисенко Л. О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації / Л. О. Денисенко, С. Є. Шацька. Ефективна економіка. 2012. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_11_34
12. Porter M., Millar V. How Information Gives You Competitive Advantage. Harvard Business Review, 1985, May. 145 с.
13. Гурова, В. О., Садекова О. І. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві в умовах кризи. Український журнал прикладної економіки. 2016. Том 1. № 1. С. 75—82.
14. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 769. С. 125—131.
15. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415>
16. Горлачук В. В. Економіка підприємства: [навчальний посібник] / В. В. Горлачук, І. Г. Яненко. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 344 с.
17. Ericsson Quality Institute. Business Process Management. Ericsson, Gothenburg Sweden, 1993. 170 с.
18. Транспорт як інвестиція: чи може це бути вигідно для інвестора. URL: <https://finance.ua/ua/goodtoknow/transport-yak-investytsiya>
19. 67% транспортних компаній інвестуватимуть у розвиток бізнесу у 2025. URL: <https://eba.com.ua/67-transportnyh-kompanij-investuvatymut-u-rozvytok-biznesu-u-2025/>
20. 134 проекти із єдиного пакету інвестицій на 2025 рік стосуються транспортної сфери. URL: https://cfts.org.ua/news/2025/02/14/transportno_sferi_stosuyutsya_134_proekti_iz_edinogo_paketu_investitsiy_na_2025_rik_81966
21. Марценюк Л. В. Вплив залізничного транспорту на розвиток національної економіки України. Матеріали доп. учасників 4-ї міжрегіональної науково-практ. конф. "Проблеми економіки та управління у промислових регіонах", 27—28 травня 2011 р. / відпов. ред. Гудзь П. В. Запоріжжя: ЗНТУ, 2011. С. 170—172.
22. Реформа залізниці України: аналітика Світового Банку, виклики та інвестиції. URL: <https://www.railinsider.com.ua/reforma-ukrзалізnyi-svitovyi-bank/>
23. Pshinko O., Charkina T., Martseniuk L., Orlovska O. Hubs as a Key Tool for Improving the Quality of the Service and Development of Multimodal Passenger Traffic. Transport Problems. 2022. Vol. 17. Issue 1. P. 201—214. URL: <https://crust.ust.edu.ua/items/e3aba693-8f14-48f0-a222-a5ae52feb5ce>
24. Martseniuk L., Kandel B. K., Kovalenko-Marchenkova Ye. Passenger Transport Hubs: Thematic Overview. Philosophy, Economics and Law Review. 2022. Vol. 2. No. 1. P. 76—87.
25. Бараш Ю. С., Марценюк Л. В. Удосконалення механізму управління вантажними залізничними перевезеннями. Вісн. Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. Д.: Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2011. Вип. 40. С. 211—215.
26. Марценюк Л. В., Вишнякова А. В. Вдосконалення процесу вантажних перевезень та механізму управління ними. Наука та прогрес транспорту. 2014. № 2. С. 41—48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdnuzt_2014_2_6
27. Марценюк Л. В. Побудова моделі управління вантажними перевезеннями в умовах ринку. Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук. ст. — Х.: УкрДАТ, 2011. Вип. 34. С. 199—205.
28. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Токмакова І. В., Жернова Є. В. Менеджмент: інноваційний аспект: монографія / за заг. ред. Л. В. Марценюк. Дніпро: Журфонд, 2022. 136 с. ISBN 978-966-934-352-9.
29. Марценюк Л. В., Чаркіна Т. Ю. Комплексний підхід до антикризового управління з урахуванням інструментів діджитал менеджменту. Агросвіт. 2025. № 8. С. 23—29. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.8.23> URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6117>
30. Чаркіна, Т. Ю., Марценюк, Л. В., & Задоя, В. (2025). Діджитал-менеджмент як інструментарій антикризового управління розвитком підприємства. Review of transport economics and management, (12 (28), 214—223. URL: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/328092>
31. Наливайко Л. Р., Марценюк Л. В. Мінімізація юридичних ризиків суб'єктів господарювання як важливий аспект національної безпеки України. Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки. Запоріжжя, 2021. № 2. С. 11—18. DOI: 10.26661/2616-9444-2021-2-02.
32. Корольов Д. С., Марценюк Л. В. Управління ризиками та можливостями у процесі організаційних змін на підприємствах. Ефективна економіка, № 12, 2024. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5327/5380> DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.12>
33. Марценюк Л. В., Махінко І. В., Б. К. Кандел. Управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану. Вісник ДДУВС. 2024. № 1 спецвипуск. С. 179—183. URL: <https://visnik.dduvs.edu.ua/index.php/visnyk/issue/view/75/71> DOI: 10.31733/2078-3566-2024-5-27
34. Наливайко Л. Р., Марценюк Л. В. Права жінок та гендерна рівність в Україні: проблеми теорії та практики. Приватне та публічне право. 2022. № 1. С. 61—66. DOI: 10.32845/2663-5666.2022.1.11.
35. Наливайко Л. Р., Марценюк Л. В. Безбар'єрна Україна: проблеми та перспективи. Нове українське право. 2023. № 4. С. 82—93. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.4.11>
36. Марценюк Л. В. Важливість збереження економічної безпеки українських залізниць в умовах реформування та відновлення. Науковий вісник ДДУВС, № 3, 2023. С. 26—33. DOI: 10.31733/2078-3566-2023-3-26-33

URL: https://visnik.dduvs.in.ua/wp-content/uploads/2023/10/3/nv_3-2023-26-33.pdf

37. Марценюк Л., Бобиль В., Міщенко М., Пікуліна О., Калініченко Л. Прогнозування зносу інфраструктурних об'єктів задля покращення ефективності функціонування підприємств транспортного будівництва. Науковий вісник Одеського національного економічного університету, 2023, № 1—2 (302—303). С. 30—36. DOI:10.32680/2409-9260-2023-1-2-302-303-30-36

38. Калініченко Л. Л., Міщенко М. І., Марценюк Л. В., Бобиль В. В., Пікуліна О. В.. Аналіз впливу рухомого складу на інфраструктурні об'єкти, як фактор управління економічною ефективністю діяльності підприємств транспортного будівництва. Інвестиції: практика та досвід, №8, 2023. С. 76—82. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1366/1376> DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.8.76>

39. Бобиль В., Марценюк Л., Матусевич О., & Лебедєва, В. (2024). Забезпечення збереження та розвитку інтелектуального капіталу соціально-економічних систем в процесі цифровізації. Наука і техніка сьогодні, (3 (31)). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/10170>

40. Марценюк, Л., Матусевич, О., & Лебедєва, В. К. (2024). Інтелектуальний капітал: теоретико-прикладний аспект застосування в умовах діджиталізації економічних процесів. Review of transport economics and management, (10(26)), 39—45. URL: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300141>

References:

1. Martseniuk, L.V. and Sydorchuk, A.O. (2024), "Directions for the implementation of the goals of sustainable development of Ukraine in railway transport and adaptation of these goals to the conditions of martial law", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 16, pp. 88—97, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4362/4397> (Accessed 25 June 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814-2024.16.88>

2. Martseniuk, L.V. and Shnipov, V. (2024), "Directions of sustainable development of railway transport of Ukraine", *Naukovy visnyk Dniprovs'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, vol. 2, pp. 153—163. DOI: 10.31733/2078-3566-2024-2-153-163

3. Martseniuk, L.V. and Fajfer, S.M. (2025), "A comprehensive approach to creating a business ecosystem of economic security of enterprises of Ukraine in the conditions of the war economy and post-war recovery", *Ahrosvit*, vol.4, pp. 56—63, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5660/5718> (Accessed 25 June 2025). DOI: 10.32702/2306-6792.2025.4.56

4. Miroshnyk, R. and Derevoriz, M. (2024), "Features of analyzing business processes of enterprises in modern conditions", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-74>

5. Komelina, O. Marchenko, O. and Chaikina, A. (2021), "Models and Methods of the Enterprise Economic Development", *Ekonomika i rehion*, vol. 2 (81), pp. 41—46. [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.2\(81\).2284](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.2(81).2284)

6. Bavyko, O.Ye. and Faienhol'd, M.A. (2024), "Business processes as an object of management of the activities of modern business structures", *Ekonomichny zhurnal Odes'koho politekhnichnoho universytetu*, vol. 1 (27), pp. 36—44.

7. Ol'shans'kyj, O.V. (2018), "Features of business process management of trade enterprises and methods of their improvement", *Naukovy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu: seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 22, no. 3, pp. 22—26.

8. Bondarenko, V.M. Butusov, O.D. and Herzanych, V.M. (2019), "The essence and classification of business processes in the modern scientific paradigm", *Upravlinnia sotsial'no-ekonomichnymy transformatsiiami hospodars'kykh protsesiv: realii i vykyky*, pp. 295—298.

9. Chernikova, N. Dolyna, R. and Didenko, O. (2022), "Improving the concept of business processes of enterprises in the conditions of digital changes", *Ekonomichny prostr*, vol. 181, pp. 158—161. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-27>

10. Kononenko, Zh. Sharavara, R. and Yakovenko, T. (2024), "Business process modelling as a component of enterprise management", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-134>

11. Denysenko, L.O. and Shats'ka, S.Ye. (2012), "Conceptual principles of classification of business processes as the basis for the formation of the business system of the organization", *Efektivna ekonomika*, vol. 11, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_11_34 (Accessed 25 June 2025).

12. Porter, M. and Millar, V. (1985), *How Information Gives You Competitive Advantage*, Harvard Business Review, Brighton, USA.

13. Hurova, V.O. and Sadekova, O.I. (2016), "Optimization of business processes at the enterprise in times of crisis", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 1, no. 1, pp. 75—82.

14. Chornobaj, L. I. and Duma, O.I. (2013), "Business processes of the enterprise: general characteristics and economic essence", *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika". Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, vol. 769, pp. 125—131.

15. Tur, O.V. and Matusevich, A.S. (2018), "Principles of structuring and evaluating business process effectiveness", *Efektivna ekonomika*, vol. 6, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415> (Accessed 25 June 2025).

16. Horlachuk, V.V. and Yanenkova, I.H. (2010), *Ekonomika pidpriemstva [Economy of the enterprise]*, Vyd-vo ChDU im. Petra Mohyly, Mykolaiv, Ukraine.

17. Ericsson Quality Institute (1993), *Business Process Management*, Ericsson, Gothenburg, Sweden.

18. finance.ua (2025), "Transport as an investment: can it be profitable for the investor", available at: <https://finance.ua/ua/goodtoknow/transport-yak-investytsiia> (Accessed 25 June 2025).

19. EBA (2025), "67% of transport companies will invest in business development in 2025", available at: <https://eba.com.ua/67-transportnyh-kompanij-investuvatymut-urozvytok-biznesu-u-2025/> (Accessed 25 June 2025).

20. Center for Transport Strategies (2025), "134 projects from the single investment package for 2025 relate to the transport sector", available at: https://cfts.org.ua/news/2025/02/14/transportno_sferi_stosuyutsya_134_proekti_iz_edinogo_paketu_investitsiy_na_2025_rik_81966 (Accessed 25 June 2025).
21. Martseniuk, L.V. (2011), "The impact of railway transport on the development of the national economy of Ukraine", *Materialy dop. uchasnykiv 4-i mizhrehional'noi naukovo-prakt. konf. "Problemy ekonomiky ta upravlinnia u promyslovykh rehionakh"* [Materials of the participants of the 4th interregional scientific and practical conference "Problems of economy and management in industrial regions"], ZNTU, Zaporizhzhia, Ukraine, pp. 170—172.
22. Railinsider (2025), "Reform of the railways of Ukraine: World Bank analysis, challenges and investments", available at: <https://www.railinsider.com.ua/reforma-ukrзалізниць-svitovyi-bank/> (Accessed 25 June 2025).
23. Pshinko, O. Charkina, T. Martseniuk, L. and Orlovska, O. (2022), "Hubs as a Key Tool for Improving the Quality of the Service and Development of Multimodal Passenger Traffic", *Transport Problems*, vol. 17, Issue 1, pp. 201—214, available at: <https://crust.ust.edu.ua/items/e3aba693-8f14-48f0-a222-a5ae52feb5ce>. (Accessed 25 June 2025).
24. Martseniuk, L. Kandel, B.K. and Kovalenko-Marchenkova, Ye. (2022), "Passenger Transport Hubs: Thematic Overview", *Philosophy, Economics and Law Review*, vol. 2, no. 1, pp. 76—87.
25. Barash, Yu.S. and Martseniuk, L.V. (2011), "Improving the mechanism of management of freight railway transportation", *Visn. Dnipropetr. nats. un-tu zalizn. transp. im. akad. V. Lazariana. D.*, vol. 40, pp. 211—215.
26. Martseniuk, L.V. and Vyshniakova, A.V. (2014), "Improving the process of freight transportation and the mechanism of their management", *Nauka ta prohres transportu*, vol. 2, pp. 41—48, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdnuzt_2014_2_6 (Accessed 25 June 2025).
27. Martseniuk, L.V. (2011), "Building a model of freight transportation management in market conditions", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 34, pp. 199—205.
28. Charkina, T.Yu. Martseniuk, L.V. Zadoia, V.O. Tokmakova, I.V. and Zhernova, Ye.V. (2022), *Menedzhment: innovatsijnyj aspekt* [Management: innovative aspect], Zhurfond, Dnipro, Ukraine.
29. Martseniuk, L.V. and Charkina, T.Yu. (2025), "A comprehensive approach to crisis management, taking into account digital management tools", *Ahrosvit*, vol. 8, pp. 23—29, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6117> (Accessed 25 June 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.8.23>
30. Charkina, T.Yu. Martseniuk, L.V. and Zadoia, V. (2025), "Digital management as a tool for anti-crisis management of enterprise development", *Review of transport economics and management*, vol. 12 (28), pp. 214—223. <https://doi.org/10.15802/rtem2024/328092>
31. Nalyvajko, L.R. and Martseniuk, L.V. (2021), "Minimization of legal risks of business entities as an important aspect of national security of Ukraine", *Visnyk Zaporiz'koho natsional'noho universytetu. Yurydychni nauky*, vol. 2, pp. 11—18. DOI: [10.26661/2616-9444-2021-2-02](https://doi.org/10.26661/2616-9444-2021-2-02).
32. Korolyov, D.S. and Martseniuk, L.V. (2024), "Risk and opportunity management in the process of organizational change in enterprises", *Effective Economy*, vol. 12, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5327/5380> (Accessed 25 June 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.12>
33. Martseniuk, L.V. Makhin'ko, I.V. and Kandel, B.K. (2024), "Human resources management in martial law", *Visnyk DDUVS*, vol. 1, pp. 179—183, available at: <https://visnik-dduvs.edu.ua/index.php/visnyk/issue/view/75/71> (Accessed 25 June 2025). DOI: [10.31733/2078-3566-2024-5-27](https://doi.org/10.31733/2078-3566-2024-5-27)
34. Nalyvaiko, L.R. and Martseniuk, L.V. (2022), "Womens rights and gender equality in Ukraine: problems of theory and practice", *Pryvatne ta publichne parvo*, vol. 1, pp. 61—66. DOI: <https://doi.org/10.32845/2663-5666.2022.1.11>
35. Nalyvaiko, L.R. and Martseniuk, L.V. (2023), "Barrier-free Ukraine: problems and prospects", *Nove ukrainske parvo*, vol. 4, pp. 82—93. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.4.11>.
36. Martseniuk, L. (2023), "The importance of maintaining the economic security of Ukrainian railways in conditions of reform and restoration", *Naukovyj visnyk DDUVS*, vol. 3 (124), pp. 26—33, available at: https://visnik.dduvs.in.ua/wp-content/uploads/2023/10/3/nv_3-2023-26-33.pdf (Accessed 25 June 2025). DOI: [10.31733/2078-3566-2023-3-26-33](https://doi.org/10.31733/2078-3566-2023-3-26-33)
37. Martseniuk, L. Bobyl', V. Mischenko, M. Pikulina, O. and Kalinichenko, L. (2023), "Forecasting the wear and tear of infrastructure facilities to improve the efficiency of transport construction enterprises", *Naukovyj visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnogo universytetu*, vol. 1—2 (302—303), pp. 30—36. DOI: [10.32680/2409-9260-2023-1-2-302-303-30-36](https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-1-2-302-303-30-36)
38. Kalinichenko, L.L. Mischenko, M.I. Martseniuk, L.V. Bobyl', V.V. and Pikulina, O.V. (2023), "Analysis of the influence of rolling stock on infrastructure facilities as a factor of management of the economic efficiency of transport construction enterprises", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 8, pp. 76—82, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1366/1376> (Accessed 25 June 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.8.76>
39. Bobyl', V. Martseniuk, L. Matusevych, O. and Lebedieva, V. (2024), "Ensuring the preservation and development of intellectual capital of socio-economic systems in the process of digitalization", *Nauka i tekhnika s'ohodni*, vol. 3 (31), available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/10170> (Accessed 25 June 2025).
40. Martseniuk, L. Matusevych, O. and Lebedieva, V.K. (2024), "Intellectual capital: theoretical and applied aspect of application in conditions of digitalization of economic processes", *Review of transport economics and management*, vol. 10 (26), pp. 39—45. <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300141>

Стаття надійшла до редакції 08.07.2025 р.

О. М. Столяренко,
д. е. н., доцент, професор кафедри фінансово-економічної безпеки,
Національна академія Служби безпеки України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3134-3201>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.21

ДЕТІНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

О. Stoliarenko,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Financial
and Economic Security, National Academy of the Security Service of Ukraine

ECONOMIC DETINIZATION AS A TOOL FOR STRENGTHENING THE STATE'S FINANCIAL SECURITY

У статті досліджено взаємозв'язок між тіньовою економікою та фінансовою безпекою держави в умовах євроінтеграційного курсу України. Проаналізовано національну нормативно-правову базу, механізми державного фінансового контролю, а також сучасні інструменти виявлення тіньових економічних операцій, згруповані за джерелами даних і функціональними ознаками. Особливу увагу приділено цифровим технологіям, ризик-орієнтованому моніторингу та фінансовій розвідці. В статті визначено, що попри адаптацію українського законодавства до стандартів ЄС, фактичний рівень тінізації залишається суттєво вищим за європейський. Узагальнено міжнародний досвід боротьби з тіньовою економікою, зокрема країнами ЄС, де успішно поєднуються інституційна спроможність, аналітика та цифровізація. Визначено стратегічні пріоритети для України у сфері детінізації як передумову зміцнення фінансової стійкості держави та досягнення критеріїв євроінтеграції.

The article examines the essence of the category This article explores the complex interrelationship between the shadow economy and the state's financial security, focusing on Ukraine's trajectory toward European integration. The research systematizes the modern approaches to detecting shadow economic operations, grouping them by data sources (financial, tax, behavioral, and mixed) and functional characteristics such as risk-based monitoring, digital analytical tools, and financial intelligence. The research provides a critical review of Ukraine's current regulatory framework aimed at combating economic informality, highlighting key legal instruments, institutional reforms (including the establishment of the Bureau of Economic Security), and sectoral strategies such as the implementation of automated tax monitoring systems (SMKOR) and real-time risk analysis in the banking sector.

The article emphasizes that, despite significant legislative alignment with EU standards — especially in anti-money laundering (AML), financial transparency, and digitalization — Ukraine continues to face a persistently high level of shadow economic activity, estimated by Ernst & Young at 19.3% of GDP. This level notably exceeds the EU average of 10–15% and signals ongoing institutional vulnerabilities, including limited enforcement capacity, weak public trust in financial regulators, and insufficient integration of innovative technologies.

The research outlines strategic lessons for Ukraine by drawing on the international experience of EU countries, particularly in VAT gap reduction, e-invoicing, open registries of beneficial ownership, and the application of machine learning in financial monitoring. These include enhancing institutional coordination, investing in SupTech/RegTech solutions, improving interagency data sharing, and fostering public-private partnerships in financial intelligence. The conclusions highlight that reducing the shadow economy is vital for fiscal sustainability and a key benchmark in Ukraine's progress toward EU accession and long-term economic resilience.

Ключові слова: тіньова економіка, фінансова безпека, моніторинг, антикорупційна політика, ризики, демінізація.

Key words: shadow economy, financial security, monitoring, anti-corruption policy, risks, de-shadowing.

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

Тіньова економіка охоплює сукупність неформальних, прихованих або протизаконних господарських операцій, що не враховуються офіційною статистикою. Її масштаб має прямий вплив на фінансову безпеку держави, підриваючи податкові надходження, викривлюючи конкуренцію та сприяючи кримінальним потокам коштів [8]. В Україні рівень тінізації економіки залишається високим. Так, за оцінками Міністерства економіки, перед початком повномасштабної війни він становив близько 30% ВВП [27]. Водночас міжнародні дослідження часом дають нижчі оцінки, зокрема, компанія ЕУ оцінила тіньовий сектор України усього в 19,3% від ВВП станом на 2023 рік [7]. Незважаючи на розбіжності в показниках, спільним є те, що значна частка економічної діяльності перебуває поза легальним полем, таким чином створюючи суттєві ризики для фінансової стійкості держави.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика тіньової економіки широко висвітлюється в наукових та аналітичних джерелах. Багато досліджень підтверджують, що надмірна частка неофіційного сектору негативно позначається на макроекономічних показниках і фінансовій стабільності країни [8]. Зокрема, Світовий банк відзначає, що поширена неформальність асоціюється зі зниженням доходів бюджету, слабшим інвестиційним кліматом і вищим рівнем бідності [8]. В міжнародній літературі тіньову економіку часто вимірюють за допомогою макроекономічних моделей. Наприклад, використовується по-

пит на готівку (метод Кагана-Танзі) або MIMIC-моделі, що враховують множинні індикатори та фактори тінізації. За оцінками МВФ, середній розмір тіньової економіки у країнах ЄС на початку 2000-х років сягав близько 25% ВВП, але згодом завдяки реформам зменшився приблизно до 15% [1]. Європейський парламент також підтвердив стійку тенденцію до скорочення тіньового сектору в Європі за останні два десятиліття [1].

Івашова Л.М., Шевченко Н.І., Виноградова Н.Л. в своїх дослідженнях акцентують на необхідності узгодження антикорупційної політики з європейськими стандартами та інституційного зміцнення механізмів протидії тінізації в умовах євроінтеграції [11]. Подмазко О.М. підкреслює, що макроекономічний ефект від скорочення тіньового сектору є помітним лише за умов системного підходу та стабільної політики легалізації економіки [15]. Окремі дослідження вивчають двоїстий вплив тіньової економіки на економічну безпеку: як джерела ризиків і втрат та як адаптивного ресурсу в кризових умовах [14]. Тютюник І.В., Золковер А.О., Люльов О.В., Леонов С.В. вказують на стійкі тенденції до тінізації в окремих секторах економіки та необхідність використання кількісного аналізу для виявлення масштабів неформального сектору [28].

Для України дослідження констатують стабільно високу частку тіньової економіки, що протягом 2010-х років коливалася в діапазоні 30—36% ВВП, лише напередодні пандемії знизившись до 27% (2019 р.) [10]. Після 2020 року ситуація знов погіршилася, і за відсутності офіційних даних експертні оцінки варіюються в широкому діапазоні (20—40% ВВП) [27]. Суттєвий рівень тінізації економіки України привертає увагу як національних, так і міжнародних аналітиків, які підкреслюють потребу посилення державної політики детінізації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є систематизація сучасних методів виявлення тіньових економічних операцій за джерелами даних і функціональними ознаками з урахуванням міжнародного досвіду та актуальних викликів для фінансової безпеки України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Національна нормативно-правова база України щодо протидії тіньовій економіці є досить розгалуженою. Конституція України закріплює основні права і обов'язки громадян, у тому числі обов'язок сплачувати податки, закладаючи фундамент законодавчих заходів із детінізації. Кримінальний кодекс встановлює кримінальну відповідальність за економічні правопорушення (зокрема ухилення від сплати податків, відмивання доходів тощо), Податковий кодекс окреслює систему оподаткування та передбачає відповідальність за приховування доходів, Господарський кодекс визначає межі законної господарської діяльності, а Кодекс про адміністративні правопорушення — адміністративну відповідальність за порушення у цій сфері. Окрім кодексів, діє ціла низка спеціальних Законів України, спрямо-

ваних на боротьбу з тінізацією. Зокрема, у сфері запобігання фінансовим злочинам основним є Закон України "Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення", який імплементує міжнародні стандарти фінансового моніторингу (FATF) та запроваджує ризик-орієнтований підхід у банківському і небанківському секторах [20]. В сфері протидії корупції та пов'язаній тіньовій діяльності діють Закон "Про запобігання корупції" [19], який встановлює антикорупційні обмеження та фінансовий контроль для посадовців та спеціальний закон про створення Національного антикорупційного бюро України (НАБУ) [23]. Для захисту фінансової системи від зовнішніх і внутрішніх загроз діють Закони "Про національну безпеку України" [24] та "Про основні засади забезпечення кібербезпеки України" [25], які серед іншого стосуються безпеки фінансової інфраструктури.

На рівні підзаконних актів також реалізовано низку ініціатив, спрямованих на детінізацію. Кабінет Міністрів визначив перелік офшорних зон і механізми контролю за транзакціями з ними, щоб унеможливити ухилення від оподаткування через офшори [16]. Міністерством економіки розроблено методичні



Рис. 1. Рівень тіньової економіки в світі за рівнем доходу та у регіональному вимірі

Джерело: сформовано на основі [7].

Таблиця 1. Методи виявлення тіньових операцій

Група джерел даних	Метод або інструмент	Характеристика методу	Класифікаційна ознака
Фінансові дані	Ризик-орієнтований підхід у банках (KYC, AML-сценарії)	індикативна оцінка ризику клієнтів на вході/під час обслуговування	Ризик-орієнтований моніторинг
	Моніторинг підозрілих транзакцій (FIU, Держфінмоніторинг)	виявлення нестандартних операцій, аналіз шаблонів транзакцій	Фінансова розвідка та міжнародна співпраця
	Machine Learning у фінмоніторингу	автоматизоване виявлення аномалій у потоках на основі AI	Цифрові аналітичні інструменти
Податкові дані	СМКOP – автоматичний аналіз податкових накладних	контроль сумнівних ПДВ-операцій, відслідковування схемного кредиту	Цифрові аналітичні інструменти
	Аналіз податкового розриву (VAT Gap)	оцінка різниці між очікуваними та фактичними надходженнями ПДВ	Цифрові аналітичні інструменти
	Перехресне звіряння податкової звітності з іншими реєстрами	виявлення фіктивного бізнесу, заниження обороту	Цифрові аналітичні інструменти
Поведінкові дані	Поведінковий скоринг клієнтів	порівняння з типовою поведінкою аналогічних клієнтів	Ризик-орієнтований моніторинг
	Оцінка непрямих ознак добробуту (майно vs задекларовані доходи)	виявлення невідповідності стилю життя задекларованим доходам	Ризик-орієнтований моніторинг
Змішані дані	MIMIC-моделі оцінки тіньової економіки	складні економетричні моделі для оцінки тіньового ВВП	Цифрові аналітичні інструменти
	Методи Big Data та супутникових знімків (в агросекторі тощо)	інтеграція супутникових і макроекономічних даних	Цифрові аналітичні інструменти
	Ризик-аналіз на основі відкритих даних та реєстрів	комбінування відомостей із реєстрів (землі, власності, судових справ)	Фінансова розвідка та міжнародна співпраця

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [7, 8, 30].

рекомендації для оцінки рівня тіньової економіки [22]. Так, офіційна методика Мінекономіки включає розрахунок рівня тіньової економіки за різними підходами (монетарним, товарно-грошовим, енергетичним, за збитковістю підприємств тощо) і щоквартально оцінювала цей показник до 2021 року [22]. Крім того, діють стратегічні документи, що задають орієнтири політики. Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року визначила детінізацію економіки серед пріоритетів та встановила індикативні показники (частка тіньового ВВП не повинна перевищувати порогових значень) [26]. Загалом, нормативно-правове поле України в сфері боротьби з тінізацією економіки поступово приводиться у відповідність до європейських та міжнародних стандартів, проте ефективність його реалізації залишається предметом для дискусії.

На рисунку 1 наведено рівень тіньової економіки за даними звіту ЕУ у 2023 році у розрізі груп країн за рівнем доходу та у регіональному вимірі [7]. Результати порівняння свідчать про чітку залежність між рівнем доходу країни та масштабами тіньової економіки: чим бідніша країна, тим більша частина її господарської діяльності перебуває поза межами легального поля. Україна з показником 19,3% ВВП посідає проміжне місце між групами з нижчим та вищим середнім доходом, перевищуючи рівень тінізації, характерний для країн ЄС, але маючи кращі показники, ніж

держави Африки, Латинської Америки чи Південної Азії.

Рівень тінізації економіки в Україні вказує на наявність структурних проблем у сфері податкової політики, адміністрування, довіри до інститутів та загального інституційного середовища. Водночас це також свідчить про наявний потенціал для розширення податкової бази та зміцнення фінансової безпеки держави за умови ефективної реалізації політики детінізації. У порівнянні з іншими країнами Східної Європи та майбутніми членами ЄС, Україна має позитивну динаміку зменшення тіньової економіки, проте потребує подальшої гармонізації з європейськими підходами до податкової прозорості та боротьби з економічною злочинністю.

У сучасних умовах зростаючих викликів для фінансової безпеки держави, ефективне виявлення тіньових економічних операцій потребує використання різноманітних методів, заснованих на аналізі даних з різних джерел. Залежно від типу вхідної інформації та технологічного рівня, такі методи можна згрупувати за джерелами даних (фінансові, податкові, поведінкові або змішані) та за класифікаційною ознакою, яка відображає їх функціональне призначення: ризик-орієнтований моніторинг, цифрові аналітичні інструменти або методи фінансової розвідки та міжнародної співпраці. Подана нижче таблиця 1 ілюструє зазначені групи та дозволяє порівняти основні характеристики

застосовуваних інструментів у сфері виявлення тіньової діяльності.

Ризик-орієнтований моніторинг у фінансовому моніторингу передбачає концентрацію зусиль на операціях та суб'єктах із найвищим ризиком відмивання грошей чи ухилення від сплати податків. Відповідно до чинного законодавства, банки та небанківські фінансові установи України зобов'язані впроваджувати ризик-орієнтований підхід при аналізі фінансових операцій клієнтів [13, 12]. Зокрема, обов'язковим є визначення політично значущих осіб (PER) та інших категорій підвищеного ризику, застосування до них посиленого контролю і моніторингу транзакцій [20]. Національний банк України у своїх регуляціях наголошує, що сліпе віднесення всіх клієнтів-PER до високого ризику без індивідуальної оцінки суперечить ризик-орієнтованому підходу; замість цього фінансові установи повинні розробляти динамічні системи управління ризиками, які дозволяють оперативно виявляти підозрілі фінансові операції та оцінювати ризиковість клієнтів на основі скорингових моделей [13]. Такий підхід відповідає рекомендаціям FATF і стандартам ЄС, спрямованим на більш ефективне виявлення тіньових потоків коштів у фінансовій системі.

Із розвитком технологій з'явилися нові можливості для викриття тіньових схем. Податкові та фінансові органи дедалі ширше використовують ІТ-системи аналізу даних, Big Data та алгоритми машинного навчання для моніторингу транзакцій та господарських операцій. Наприклад, Державна податкова служба впровадила систему моніторингу податкових ризиків (СМКОР), що автоматично перевіряє всі податкові накладні платників ПДВ на відповідність критеріям ризику [29]. Система дозволяє виявляти фіктивний податковий кредит та блокувати підозрілі операції з ПДВ ще на етапі їх реєстрації [30]. За оцінками, впровадження електронного контролю за ПДВ дає змогу попередити недонаходження до бюджету десятків мільярдів гривень щорічно. Цифрові інструменти також допомагають виявляти невідповідність між офіційними доходами та витратами чи активами громадян (через зіставлення баз даних податкової, реєстрів майна, тощо), а також автоматизувати аналіз фінансових операцій у режимі реального часу.

Новітнім трендом є застосування штучного інтелекту для фінансової розвідки. Провідні фінансові установи світу вже розробляють динамічні системи оцінки ризиків, які дозволяють швидко виявляти аномальні транзакції та шаблони поведінки, характерні для відмивання коштів [6]. Такі системи враховують великий масив даних про клієнтів і операції, постійно оновлюючи моделі ризику та мінімізуючи кількість хибних спрацювань. Наприклад, алгоритми можуть зіставляти транзакційну активність суб'єкта з поведінковими "еталонами" по схожих групах клієнтів і власною історією, що допомагає побачити нетипові відхилення [6]. Використання подібних інструментів підвищує ефективність фінансового моніторингу і дозволяє виявляти складні тіньові схеми, які раніше було важко розпізнати людським ресурсом. Однак

для успішного впровадження таких технологій необхідне відповідне оснащення та підготовка як у приватному секторі, так і у регуляторів. Як зазначає FATF, наразі багато наглядових органів у світі ще не повністю використовують потенціал сучасних RegTech/SupTech-рішень через брак ресурсів та компетенцій [6]. Впровадження передових цифрових інструментів вимагає інституційної спроможності та інвестицій, але є критично важливим для підвищення результативності боротьби з тіньовою економікою.

Наступним важливим механізмом виявлення тіньових операцій є діяльність органів фінансової розвідки. В Україні функцію Financial Intelligence Unit (FIU) здійснює Державна служба фінансового моніторингу (Держфінмоніторинг), яка збирає від банків та інших суб'єктів первинного фінмоніторингу повідомлення про підозрілі операції, аналізує їх та передає узагальнені матеріали до правоохоронних органів [18]. Держфінмоніторинг активно співпрацює з міжнародною мережею Егмонтської групи для обміну інформацією про транскордонні фінансові потоки, пов'язані з відмиванням коштів [9]. В рамках впровадження ризик-орієнтованого підходу в Україні прийнято "Критерії ризиків легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму та фінансування розповсюдження зброї масового знищення" для ідентифікації найбільш уразливих секторів економіки та типології відмивання [21]. Отримані результати допомагають спрямувати ресурси на пріоритетні напрями. Варто відзначити, що за останні роки Україна значно вдосконалила законодавство у сфері фінансового моніторингу, зокрема, запроваджено обов'язкове розкриття кінцевих бенефіціарних власників компаній у відкритому реєстрі, що підвищує прозорість структури власності бізнесу [17]. Така практика відповідає вимогам ЄС (4-та та 5-та директиви ЄС з протидії відмиванню коштів) і дозволяє правоохоронцям швидше встановлювати, хто стоїть за сумнівними компаніями.

Українські фінансові розвідники і слідчі органи також отримують підтримку з боку міжнародних партнерів. Так, МВФ та Світовий банк проводили навчання і надавали технічну допомогу для покращення методології аналізу тіньових потоків, OECD залучала Україну до глобальних ініціатив із прозорості (зокрема, приєднання до плану BEPS та обміну податковою інформацією). Європейський Союз у межах програми технічної допомоги EU TAIEX/TSI підтримує держави-кандидати у розбудові аналітичних моделей для оцінки неформальної економіки [2]. Така співпраця дозволяє Україні запозичувати найкращі практики фінансової розвідки та поступово інтегруватися у загальноєвропейську систему протидії відмиванню грошей та ухиленню від оподаткування.

У країнах ЄС широко використовуються економіко-статистичні методи вимірювання рівня тінізації, що дозволяють оцінити ефективність заходів політики. Одним із найбільш розповсюджених є метод Multiple Indicators Multiple Causes, який одночасно враховує кілька при-

чин (податкове навантаження, регуляторні бар'єри, рівень безробіття тощо) і кілька індикаторів (обсяги готівки в обігу, споживання електроенергії, розбіжності в національних рахунках) для оцінювання розміру тіньової економіки [5]. Дослідження, виконані за допомогою MIMIC-моделей, засвідчили поступове скорочення тіньового сектора у більшості розвинених країн протягом останніх десятиліть [3]. Наприклад, середній рівень тіньової економіки у державах Західної Європи знизився з 20% ВВП на початку 1990-х до 10—15% у 2010-х роках. В окремих країнах, що цілеспрямовано боролися з неформальною зайнятістю та ухиленням (Ірландія, Велика Британія, Нідерланди), частка тіньового ВВП нині оцінюється нижче 5—6% [3]. Таким чином, аналітичні моделі підтверджують, що країни з міцнішими інституціями та продуманою політикою мають істотно менший рівень тіньової активності.

Міжнародний досвід, передусім країн ЄС, вказує, що для нейтралізації тіньової економіки потрібен комплексний підхід: сильні інституції та контроль, сучасні технології моніторингу, санкції для порушників, а водночас — створення умов, за яких добросовісна економічна діяльність є вигіднішою за перебування в тіні.

Аналіз підходів України та країн ЄС до контролю за тіньовою економікою виявляє як спільні риси, так і відмінності, зумовлені історичними та інституційними факторами. З одного боку, Україна за останнє десятиліття істотно наблизила своє законодавство до європейських норм. Прийняття нового закону про фінансовий моніторинг забезпечило імплементацію вимог 4-ї та 5-ї AML-директив ЄС (ризик-орієнтований підхід, розкриття бенефіціарів, посилений нагляд за віртуальними активами та PER) [13]. Створення БЕБ за зразком фінансової поліції та реформа податкових і митних органів відбувалися з урахуванням рекомендацій МВФ та європейських партнерів. На шляху євроінтеграції Україна також приєдналася до низки міжнародних ініціатив: автоматичного обміну фінансовою інформацією, плану BEPS із протидії розмиванню бази оподаткування, тощо. Таким чином, формально-правова база контролю в Україні багато в чому відповідає європейській.

З іншого боку, фактична ефективність впровадження розглянутих норм в Україні поки поступається європейській. Головним критерієм є масштаби тіньової економіки: якщо в більшості країн ЄС вона нині не перевищує 10—15% ВВП [3], то в Україні, за різними оцінками, залишається на рівні 20—30% і більше [27]. Тобто, попри наявність законів, їх виконання стикається з проблемами. Слабким місцем є інституційна спроможність та верховенство права. В країнах ЄС дієвий контроль забезпечується не лише законами, а й інституційною культурою, а саме незалежністю судів, належним розслідуванням фінансових злочинів, високим рівнем готовності громадян добровільно сплачувати податки. Україна ж історично потерпала від корупції в органах влади, недостатньо ефективних судів та низької довіри населення до держави, що підриває результати боротьби з тіньовою діяльністю. Хоча антикорупційні органи (НАЗК, НАБУ, ВАКС) та нові інституції економічної безпеки демонструють поступовий прогрес, все ще бракує доведення резонансних справ до вироків і реального покарання винних. У цьому контексті показовим є ак-

цент FATF стосовно того, що в оцінках ефективності країни важливо продемонструвати не тільки наявність законів, але й реальні результати (конфіскацію нелегальних активів, кількість успішно засуджених за фінансові злочини тощо) [4].

У контексті євроінтеграційного курсу України варто зазначити, що успішне скорочення тіньової економіки є неофіційним критерієм готовності до членства в ЄС. Європейська комісія у своїх звітах щодо України вже відзначила прогрес у сфері фінансового моніторингу та боротьби з відмиванням коштів, але одночасно окреслила додаткові вимоги. Зокрема, План дій для України з наближення до єдиного ринку ЄС передбачає посилений нагляд за небанківськими секторами (нерухомість, ломбарди, віртуальні активи тощо), підвищення ефективності системи фінансових розслідувань і більш тісну координацію з новими органами ЄС (Бюро по боротьбі з відмиванням коштів ЄС) [4]. Україні слід не лише імплементувати існуючі норми, а й тримати темп реформ на рівні з оновленням стандартів у самому Євросоюзі. Наприклад, уже зараз Брюссель вимагає запровадити повноцінний нагляд за ринком криптовалют відповідно до регламенту MiCA, посилити контроль за професійними посередниками (аудитори, юристи), оскільки ці сфери традиційно були "тіньовими плямами" в національній системі контролю [4].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Україна наблизилась до європейських стандартів у законодавчому полі протидії тіньовій економіці та фінансовим злочинам, проте рівень тінізації поки лишається значно вищим, ніж у середньому по ЄС. Основні виклики для України — забезпечити реальне виконання прийнятих норм, підвищити інституційну спроможність контролю та подолати проблеми, які залишають "можливості" для тіньової діяльності. Євроінтеграція виступає потужним стимулом для таких реформ, і досвід країн, що вступали до ЄС, показує виконання вимог з детінізації значно підвищує довіру з боку європейських партнерів і сприяє економічному розвитку держави-кандидата.

Тіньова економіка становить серйозну загрозу фінансовій безпеці України, адже фактично вимиває ресурси з легального обігу, позбавляє бюджет значної частини доходів та підриває довіру до державних інститутів. Аналіз показав, що частка тіньового сектору в Україні є суттєво вищою, ніж у більшості країн ЄС, і в окремі періоди досягала третини офіційного ВВП. Основними чинниками цього є історичні і структурні проблеми: високий рівень корупції, надмірне податкове навантаження, слабкість контролюючих органів та низька податкова культура населення. Водночас, держава володіє необхідним арсеналом нормативно-правових інструментів для протидії тінізації. В Україні діють сучасні закони з фінансового моніторингу та боротьби з економічними злочинами, створено спеціалізовані органи (БЕБ, НАБУ, Держфінмоніторинг), запроваджуються цифрові рішення для моніторингу транзакцій.

Міжнародний досвід демонструє, що за умови політичної волі і системних реформ рівень тіньової еконо-

міки можливо суттєво знизити протягом одного-двох десятиліть. Країни Центральної та Східної Європи, що вступили до ЄС, пройшли схожий шлях від тінізації у 20—30% ВВП у 1990-х — до поточних 10—15%. Рівень показників досягнуто через комплекс заходів, таких як жорстке переслідування правопорушень та створення стимулів для добровільної сплати податків, тотальної цифровізації фінансових процесів. Для України такі приклади є дороговказом. Євроінтеграційний курс додає ваги питанням детінізації, оскільки виконання вимог ЄС у сфері фінансового контролю — необхідна передумова майбутнього членства. Боротьба з тіньовою економікою в українських реаліях здатна посилити економічну стійкість держави, яка особливо важлива під час війни та в період відбудови. Кожна гривня, виведена з тіні, означає додатковий ресурс для оборони, відновлення інфраструктури чи соціальної підтримки громадян.

Отже, нейтралізація тіньового сектора має розглядатися як невід'ємна складова забезпечення національної фінансової безпеки. Рекомендовані кроки: посилення інституцій, інвестування в аналітичні технології, підвищення прозорості та відповідальності. Впровадження зазначених ініціатив створить в Україні середовище, де вести легальний бізнес буде значно безпечніше і вигідніше, ніж залишатися в тіні. Лише за цієї умови державі вдасться суттєво знизити масштаби тіньової економіки. Досягнення успіху на цьому фронті не лише стабілізує фінанси країни, але й зміцнить міжнародну репутацію України як надійного економічного партнера, що особливо важливо на шляху інтеграції до Європейського Союзу. Комплексна та наполеглива реалізація анти-тіньових заходів є запорукою фінансової безпеки держави та сталого розвитку української економіки в майбутньому.

Література:

1. European Commission: Directorate-General for Taxation and Customs Union. Annual report on taxation 2025: review of taxation policies in the EU Member States. Publications Office of the European Union; 2025. doi/10.2778/6367826.
2. Fiscalis Programme. Taxation and Customs Union. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/about-us/eu-funding-customs-and-tax/fiscalis-programme_en
3. International Monetary Fund. Chapter 2 Europe's Shadow Economies: Estimating Size and Outlining Policy Options. In The Global Informal Workforce. 2021. doi.org/10.5089/9781513575919.071.ch003
4. Keatinge T., Redlowska K. Fighting Financial Crime is Central to Ukraine's Future. Royal United Services Institute. 2025. URL: <https://www.rusi.org/explore-our-research/publications/commentary/fighting-financial-crime-central-ukraines-future#:~:text=But%20those%20scrutinising%20Ukraine's%20response,FATF%20will%20make%20its%20judgements>
5. Kelmanson, M. B., Kirabaeva, K., Medina, L., Mircheva, M., & Weiss, J. Explaining the shadow economy in Europe: size, causes and policy options. International Monetary Fund. IMF Working Paper. 2019. 19/278.
6. Opportunities and Challenges of New Technologies for AML/CFT. FATF, Paris, France. 2021. URL: <https://www.fatf-gafi.org/publications/fatfrecommendations/documents/opportunities-challenges-new-technologies-aml-cft.html>
7. Shadow economy exposed Estimates for the world and policy paths. EY. 2025. URL: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/insights/tax/documents/ey-gl-shadow-economy-report-02-2025.pdf>
8. The Long Shadow of Informality: Challenges and Policies. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/research/publication/informal-economy#:~:text=to%20address%20the%20challenges%20of,-and%20weaker%20investment%20and%20productivity>
9. Визнано внесок Держфінмоніторингу у діяльність Егмонтської групи ПФР. Державна служба фінансового моніторингу України. 2022. URL: <https://fiu.gov.ua/pages/dijalnist/funkcional/news/viznano-vnesok-derzhfinmonitoringu-u-dijalnist-egmontskoj-grupi-pfr.html>
10. Загальні тенденції тіньової економіки у 2021 році. Міністерство економіки України. 2022. URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e384c5a7-6533-4ab6-b56f-50e5243eb15a&tag=TendentsiiTinvoiEkonomiki>
11. Івашова Л.М., Шевченко Н.І., Виноградова Н.Л. Особливості реалізації антикорупційної політики та протидії тіньовому сектору економіки у світлі євроінтеграційних прагнень України. Механізми публічного управління. 2022. № 3 (34). С. 40—49.
12. Кознова О. Фінмоніторинг PEP: Нацбанк надав рекомендації. Liga Zakon бізнес. 2024. URL: https://biz.ligazakon.net/news/225556_fmmonitoring-pep-natsbank-nadav-rekomendats
13. Національний банк України. Фінансові установи повинні застосовувати ризик-орієнтований підхід під час роботи з PEP. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/finansovi-ustanovi-povinni-zastosovuvati-rizik-orientovaniy-pidhid-pid-chas-roboti-z-pep#:~:text=Банки%20та%20небанківські%20установи%20повинні,заходів%20щодо%20цієї%20категорії%20клієнтів>
14. Перерва П., Романчик Т., Ткачов М., Гришко Н. Двоїстий характер впливу тіньової економіки на рівень економічної безпеки. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". Економічні науки. 2022. № 1. С. 63—69.
15. Подмазко О.М. Макроекономічна результативність процесу зменшення тіньового сектора економіки України. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 12. С. 95—100.
16. Про віднесення держав до переліку офшорних зон: Розпорядж. Каб. Міністрів України від 23.02.2011 № 143-р: станом на 29 верес. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-2011-p#Text>
17. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо впорядкування діяльності відокремлених підрозділів юридичної особи, утвореної відповідно до законодавства іноземної держави: Закон України від 14.07.2023 № 3257-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3257-20#Text>
18. Про Держфінмоніторинг. Державна служба фінансового моніторингу України. 2025. URL: <https://fiu.gov.ua/pages/pro-sluzhbu/zagalni-vidomosti/pro-derzhfinmonitoring.html>

19. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII: станом на 4 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

20. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення: Закон України від 06.12.2019 № 361-IX: станом на 9 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text>

21. Про затвердження Критеріїв ризиків легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму та фінансування розповсюдження зброї масового знищення: Наказ М-ва фінансів України від 28.12.2022 № 465. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0258-23#Text>

22. Про затвердження Методичних рекомендацій розрахунку рівня тіньової економіки. Наказ Міністерства економіки України від 18.02.2009 № 123. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0123665-09#Text>

23. Про Національне антикорупційне бюро України: Закон України від 14.10.2014 № 1698-VII: станом на 25 берез. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18#Text>

24. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII: станом на 9 серп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>

25. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII: станом на 20 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>

26. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року "Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року": Указ Президента України від 11.08.2021 № 347/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text>

27. Тіньова економіка: як оцінюється її рівень в Україні та інших країнах. Слово і Діло. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2025/04/15/infografika/ekonomika/tinova-ekonomika-yak-oczinuyetsya-yiyiriven-ukrayini-ta-inshyx-krayinax#:~:text=Рівень%20тіньової%20економіки%20в%20Україні,та%20яка%20ситуація%20у%20світі>

28. Тютюнник І.В., Золковер А.О., Люльов О.В., Лєонов С.В. Сучасний стан та тенденції розвитку тіньового сектору економіки. Economics: time realities. 2020. № 3 (49). С. 47—54.

29. Як працює система моніторингу критеріїв оцінки ризиків? (СМКОР). Державна податкова служба України. 2025. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/videogalereya/prezentatsii-ta-inshi/11660.html>

30. Як працює СМКОР та як виявляють схемні операції з ПДВ? — презентація від ДПС. Дебет-Кредит. 2020. URL: <https://news.dtki.ua/taxation/pdv/63678-iak-praciuje-smkor-ta-iak-viiavliaiut-sxemni-operaciyi-z-pdv-prezentaciia-vid-dps>

References:

1. European Commission: Directorate-General for Taxation and Customs Union (2025), Annual report on

taxation 2025: review of taxation policies in the EU Member States, Publications Office of the European Union, Luxembourg, doi:10.2778/6367826.

2. Taxation and Customs Union (2025), "Fiscalis Programme", available at: https://taxation-customs.ec.europa.eu/about-us/eu-funding-customs-and-tax/fiscalis-programme_en (Accessed 25 June 2025).

3. International Monetary Fund (2021), "Europe's Shadow Economies: Estimating Size and Outlining Policy Options", in The Global Informal Workforce, doi:10.5089/9781513575919.071.ch003.

4. Keatinge, T. and Redlowska, K. (2025), "Fighting Financial Crime is Central to Ukraine's Future", Royal United Services Institute, available at: <https://www.rusi.org/explore-our-research/publications/commentary/fighting-financial-crime-central-ukraines-future> (Accessed 25 June 2025).

5. Kelmanson, M.B., Kirabaeva, K., Medina, L., Mircheva, M. and Weiss, J. (2019), "Explaining the shadow economy in Europe: size, causes and policy options", IMF Working Paper, no. 19/278.

6. Financial Action Task Force (2021), "Opportunities and Challenges of New Technologies for AML/CFT", FATF, Paris, France, available at: <https://www.fatf-gafi.org/publications/fatfrecommendations/documents/opportunities-challenges-new-technologies-aml-cft.html> (Accessed 25 June 2025).

7. Ernst & Young (2025), "Shadow economy exposed: estimates for the world and policy paths", available at: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/insights/tax/documents/ey-gl-shadow-economy-report-02-2025.pdf> (Accessed 25 June 2025).

8. World Bank (2025), "The Long Shadow of Informality: Challenges and Policies", available at: <https://www.worldbank.org/en/research/publication/informal-economy> (Accessed 25 June 2025).

9. State Financial Monitoring Service of Ukraine (2022), "Recognition of the contribution of the SFMS to the work of the Egmont Group", available at: <https://fiu.gov.ua/pages/dijalnist/funkcional/news/viznannovnesok-derzhfinmonitoringu-u-dijalnist-egmontskojigrupi-pfr.html> (Accessed 25 June 2025).

10. Ministry for the Economy of Ukraine (2022), "General trends of the shadow economy in 2021", available at: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e384c5a7-6533-4ab6-b56f-50e5243eb15a&tag=TendentsiiTinvoiEkonomiki> (Accessed 25 June 2025).

11. Ivashova, L.M., Shevchenko, N.I. and Vynohradova, N.L. (2022), "Features of anti-corruption policy implementation and combating the shadow sector in the context of Ukraine's European integration aspirations", Public Administration Mechanisms, vol. 3 (34), pp. 40—49.

12. Koznova, O. (2024), "Financial monitoring of PEPs: NBU provided recommendations", Liga Zakon Business, available at: https://biz.ligazakon.net/news/225556_-fnmonitoring-pep-natsbank-nadav-rekomendats (Accessed 25 June 2025).

13. National Bank of Ukraine (2024), "Financial institutions must apply a risk-based approach when working with PEPs", available at: <https://bank.gov.ua/>

ua/news/all/finansovi-ustanovi-povinni-zastosovuvati-rizik-oriyentovaniy-pidhid-pid-chas-roboti-z-pep (Accessed 25 June 2025).

14. Pererva, P., Romanchyk, T., Tkachov, M. and Hryshko, N. (2022), "The dual nature of the shadow economy's impact on economic security", Bulletin of NTU 'KhPI'. Economic Sciences, vol. 1, pp. 63—69.

15. Podmazko, O.M. (2023), "Macroeconomic effectiveness of reducing the shadow economy in Ukraine", Investments: Practice and Experience, vol. 12, pp. 95—100.

16. Cabinet of Ministers of Ukraine (2011), Ordinance "On including states in the list of offshore zones", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-2011-p> (Accessed 25 June 2025).

17. Verkhovna Rada of Ukraine (2023), Law of Ukraine "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on Regulating the Activities of Separate Subdivisions of Legal Entities Established under Foreign Law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3257-20> (Accessed 25 June 2025).

18. State Financial Monitoring Service of Ukraine (2025), "About the SFMS", available at: <https://fiu.gov.ua/pages/pro-sluzhbu/zagalni-vidomosti/proderzhfinmonitoring.html> (Accessed 25 June 2025).

19. Verkhovna Rada of Ukraine (2025), Law of Ukraine "On Prevention of Corruption", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (Accessed 25 June 2025).

20. Verkhovna Rada of Ukraine (2025), Law of Ukraine "On Prevention and Counteraction to Legalization (Laundering) of Proceeds from Crime, Terrorist Financing and Financing of Proliferation of Weapons of Mass Destruction", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20> (Accessed 25 June 2025).

21. Ministry of Finance of Ukraine (2022), Order "On Approval of Criteria for ML/TF/PF Risks", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0258-23> (Accessed 25 June 2025).

22. Ministry for the Economy of Ukraine (2009), Order "On Approval of the Methodological Recommendations for Estimating the Level of the Shadow Economy", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0123665-09> (Accessed 25 June 2025).

23. Verkhovna Rada of Ukraine (2025), Law of Ukraine "On the National Anti-Corruption Bureau of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18> (Accessed 25 June 2025).

24. Verkhovna Rada of Ukraine (2024), Law of Ukraine "On National Security of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19> (Accessed 25 June 2025).

25. Verkhovna Rada of Ukraine (2025), Law of Ukraine "On the Basic Principles of Cybersecurity in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19> (Accessed 25 June 2025).

26. President of Ukraine (2021), Decree "On the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of 11 August 2021 'On the Economic Security Strategy of Ukraine for the Period up to 2025'", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021> (Accessed 25 June 2025).

27. Slovo i Dilo (2025), "The shadow economy: how its level is estimated in Ukraine and other countries", available at: <https://www.slovoidilo.ua/2025/04/15/infografika/ekonomika/tinova-ekonomika-yak-oczi-nyuyetsya-yiyi-riven-ukrayini-ta-inshyx-krayinax> (Accessed 25 June 2025).

28. Tiutiunyk, I.V., Zolkovier, A.O., Liuliov, O.V. and Leonov, S.V. (2020), "Current state and trends of the shadow sector of the economy", Economics: Time Realities, vol. 3 (49), pp. 47—54.

29. State Tax Service of Ukraine (2025), "How does the risk assessment criteria monitoring system (SMKOR) work?", available at: <https://tax.gov.ua/media-tsentrvideogalereya/prezentatsii-ta-inshi/11660.html> (Accessed 25 June 2025).

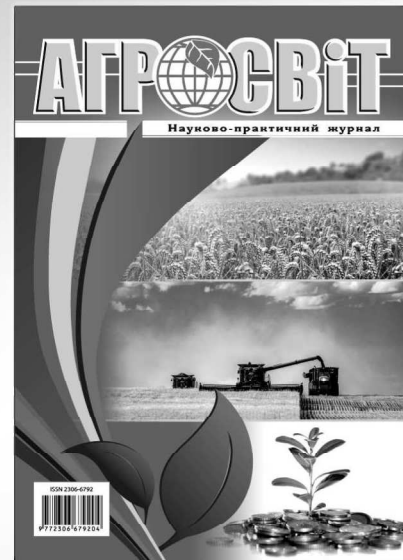
30. Debet-Kredit (2020), "How does SMKOR work and how are VAT schemes detected? — presentation by STS", available at: <https://news.dtki.ua/taxation/pdv/63678-iak-praciuje-smkor-ta-iak-viiavliaut-sxemni-operaciyi-z-pdv-prezentaciia-vid-dps> (Accessed 25 June 2025).

Стаття надійшла до редакції 04.07.2025 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

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>

С. С. Поліщук,

д. мед. н., професор, професор кафедри хірургічної стоматології та щелепно-лицевої хірургії,

Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8635-9932>

Г. О. Палагнюк,

к. мед. н., доцент, доцент кафедри внутрішньої медицини медичного факультету №2,

Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1586-7198>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.30

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПРОГРАМИ МЕДИЧНИХ ГАРАНТІЙ У СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Y. Holovchuk,

Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Management and Marketing,

National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

S. Polishchuk,

Doctor of Medical Sciences, Professor at the Department of Surgical Dentistry and Maxillofacial Surgery,

National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

H. Palahniuk,

PhD in Medical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department

of Internal Medicine, Faculty of Medicine No. 2, National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

IMPLEMENTATION OF THE MEDICAL GUARANTEES PROGRAM IN THE STRATEGIC PLANNING OF HEALTHCARE INSTITUTIONS

Автори проаналізували практичне застосування Програми медичних гарантій у стратегічному плануванні та управлінні закладами охорони здоров'я в умовах трансформаційних змін. Доведено, що ПМГ забезпечує не лише фінансування медичних послуг, а й формує передумови для довгострокового планування, фінансової стабільності закладів, їх адаптації до нових викликів та орієнтації на досягнення конкретних результатів. Виявлено проблеми інституційної спроможності медичних закладів і необхідність глибшої інтеграції фінансових і управлінських механізмів на різних рівнях системи. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці адаптованих моделей стратегічного планування, вивченні міжнародного досвіду, цифрових інструментів управління та створенні ефективних механізмів оцінювання використання ресурсів. Акцент зроблено на необхідності забезпечення доступності, якості, ефективності й результативності медичної допомоги в умовах модернізації системи охорони здоров'я.

The conducted research reveals that the Medical Guarantees Program (MGP) in Ukraine functions not only as a tool for public financing of healthcare services but also as a potential instrument for implementing strategic management in the national healthcare system. The implementation of the MGP enables long-term planning, enhances the financial sustainability of healthcare institutions, reinforces their autonomy, and promotes a results-oriented approach. However, the effective utilization of MGP mechanisms requires healthcare facilities to possess strategic vision, professional management capabilities, robust monitoring and analytics systems, and the capacity to adapt to a competitive and rapidly evolving healthcare environment.

The study identifies one of the critical challenges as the insufficient institutional capacity of many healthcare providers to engage in strategic management within the contractual model of interaction with the National Health Service of Ukraine (NHSU). Additionally, the integration of financial instruments with management processes remains underdeveloped, which hinders the coherence and sustainable development of the healthcare sector.

The findings underscore the need for practical models of strategic planning tailored to the specific requirements of healthcare facilities at different levels within the MGP framework. Prospective research directions include the exploration of international experiences in strategic management under publicly funded healthcare programs and the implementation of best practices in the Ukrainian context. Special attention should be given to the development of mechanisms for evaluating the effectiveness of MGP-related expenditures, focusing on strategic healthcare goals-particularly accessibility, quality, and efficiency of care delivery.

The transformation of the MGP into a full-fledged strategic management tool depends on the synergy of regulatory improvement, institutional development, and managerial innovation, aimed at strengthening the resilience and adaptability of Ukraine's healthcare system during post-crisis recovery and beyond.

Ключові слова: програма медичних гарантій, стратегічний менеджмент, система охорони здоров'я, управління охороною здоров'я, фінансування медичних послуг, електронна система охорони здоров'я, НСЗУ.

Key words: medical guarantee program, strategic management, healthcare system, electronic healthcare system, financing of medical services, healthcare management, NHSU.

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

У контексті реформування системи охорони здоров'я в Україні особливого значення набуває впровадження Програми медичних гарантій (ПМГ), що стала ключовим механізмом реалізації принципу "гроші йдуть за пацієнтом". Цей підхід суттєво змінює управлінську парадигму в галузі, орієнтуючи медичні заклади на досягнення стратегічних цілей — підвищення якості, ефективності та доступності медичних послуг. Актуальність теми зумовлена необхідністю осмислення ПМГ не лише як фінансового інструменту, а як складової системи стратегічного менеджменту, яка визначає нові підходи до управління ресурсами, організації процесів, взаємодії з пацієнтами та оцінки результативності роботи надавачів послуг. Особливої ваги ця проблема набуває в умовах обмеженого фінансування, демографічного тиску, воєнного стану та викликів цифровізації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ

Питання стратегічного впровадження ПМГ у систему планування медичних закладів досліджували Батрин

О.В., Теремецький В. І. та Івахненко О.А. Вони проаналізували ефективність нормативно-правових актів, прийнятих у 2022—2023 роках, спрямованих на забезпечення доступу до медичної та реабілітаційної допомоги в умовах воєнного стану. Використовуючи теоретичні та емпіричні методи, зокрема статистичний і порівняльний аналіз, автори встановили позитивні зрушення у спрощенні процедур, розширенні доступу до послуг та удосконаленні нормативного забезпечення медичної сфери [2, с. 46—58].

Михальчук В. М. та Пожевілова А.А. дослідили динаміку та регіональні особливості надання реабілітаційної допомоги в Україні у 2023—2024 роках у межах ПМГ. Відзначено позитивну тенденцію щодо зростання кількості закладів і обсягів фінансування, але підкреслюють суттєвий кадровий дефіцит, що обмежує доступність послуг. У дослідженні зроблено висновок про необхідність удосконалення системи підготовки та забезпечення фахівцями для ефективного функціонування реабілітаційної мережі [11, с. 13—24].

Теренда Н. О. та співавтори проаналізували реалізацію ПМГ у 2020 році, зафіксувавши зростання частки населення, яке уклало декларації з надавачами первинної медичної допомоги, та збільшення кількості таких

надавачів. Водночас виявлено нерівномірність доступу до медичних послуг за регіонами і зниження фінансування окремих напрямів, зокрема діагностики новоутворень. Загалом зроблено висновок про зростання фінансового забезпечення галузі, посилення пацієнтоорієнтованості та комунікації з громадськістю [14, с. 25—30].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття. Попри значну увагу до стратегічного управління в охороні здоров'я та Програми медичних гарантій, залишаються важливі питання для подальших досліджень. Зокрема, недостатньо вивчено поєднання стратегічного менеджменту з механізмами ПМГ, а також роль ПМГ не лише як фінансового інструменту, а й засобу довгострокового розвитку закладів, їх конкурентоспроможності та орієнтації на пацієнта.

Також потребують дослідження інституційні й управлінські бар'єри впровадження стратегічного менеджменту в умовах чинної моделі фінансування, а також адаптація стратегічного планування до змін нормативно-правового і фінансово-економічного середовища, що особливо актуально в умовах соціально-економічної нестабільності через воєнні дії.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз практики реалізації Програми медичних гарантій як складової стратегічного планування та управління в закладах охорони здоров'я.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Стратегічний менеджмент у сфері охорони здоров'я — це система управлінських рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей медичних установ у динамічному середовищі. Його суть полягає у розробці, впровадженні та коригуванні стратегій з урахуванням політичних, демографічних, фінансових та технологічних змін. Особливістю є необхідність балансування між обмеженими ресурсами та зростаючими потребами населення.

Цей тип менеджменту базується на класичних управлінських функціях, інтегруючи принципи соціального управління, державної політики та доказовості. Він виконує адаптаційну (реакція на кризи) та прогностичну (моделювання розвитку) функції. Стратегії можуть бути організаційно-структурними (реструктуризація мережі) чи функціональними (фінансові механізми, цифрові сервіси). Ключова увага приділяється результативності: оцінці ефективності за KPI, задоволеності пацієнтів і досягненню цілей системи охорони здоров'я.

Стратегічний менеджмент є необхідною умовою ефективного функціонування медичних закладів в умовах постійних трансформацій. Його реалізація потребує аналітичної бази, гнучких управлінських механізмів і готовності до змін на всіх рівнях. В умовах реформ, конкуренції та обмежених ресурсів особливого значення набувають довгострокове планування та фінансова стабільність. Таке планування враховує демографічні, епідеміологічні, фінансові та нормативні зміни. Стратегії розвитку охоплюють кадрову політику, інвестиції, цифровізацію, модернізацію та підвищення якості послуг. Важливими складовими є фінансове прогнозування,

оцінка ризиків і пошук альтернативних джерел доходів.

Фінансова стабільність є показником життєздатності закладу і базується на здатності виконувати вимоги договорів з НСЗУ, досягати індикаторів якості й ефективно використовувати ресурси. Стратегічне бачення і передбачуваність фінансів дозволяють впроваджувати інновації, реагувати на кризи, утримувати персонал і забезпечувати безперебійне функціонування.

Упровадження ПМГ в Україні стало ключовим етапом трансформації системи охорони здоров'я, що безпосередньо актуалізувало роль стратегічного менеджменту на рівні закладів охорони здоров'я.

ПМГ визначає чіткий обсяг медичних послуг, які гарантовано фінансуються за кошти державного бюджету, через механізм договорів з Національною службою здоров'я України (НСЗУ). Це створює нову парадигму управління, в якій стратегічне бачення і довгострокове планування стають основою виживання та розвитку закладів охорони здоров'я.

Стратегічний менеджмент у сфері охорони здоров'я спрямований на формування довготривалої конкурентоспроможності закладів, що передбачає ефективну організацію внутрішніх процесів і постійний моніторинг змін у фінансуванні, нормативному полі та потребах населення. ПМГ встановлює вимоги до якості, доступності та обґрунтованості фінансування, що вимагає від керівництва гнучких та науково обґрунтованих управлінських рішень.

Стратегічний менеджмент визначає пріоритетні напрямки діяльності відповідно до пакетів послуг ПМГ. Зміщення акцентів державного фінансування змушує заклади коригувати структуру, кадрову політику та технічне забезпечення для підвищення ефективності та фінансової стабільності.

ПМГ стимулює конкуренцію між надавачами послуг, тому стратегічне управління передбачає аналіз сильних і слабких сторін, впровадження інновацій, розвиток сервісу, маркетинг і підвищення якості комунікацій з пацієнтами. Укладення договорів із Національною службою здоров'я України (НСЗУ) є ключовим фактором стратегічного розвитку, впливаючи на бюджетування, кадрову політику, організацію процесів і конкурентоспроможність.

Договори з НСЗУ визначають обсяги фінансування, формують спеціалізацію закладу через вибір пакетів послуг, а також стимулюють підвищення кваліфікації персоналу та цифрову трансформацію через підключення до електронної системи охорони здоров'я (ЕСОЗ). Таким чином, ПМГ і договори з НСЗУ є потужними інструментами впровадження стратегічного менеджменту та модернізації системи охорони здоров'я.

Важливою складовою стратегічного планування є якість надання послуг. НСЗУ впроваджує механізми моніторингу та оцінювання якості медичної допомоги, що впливає на обсяги фінансування та довіру до закладу з боку пацієнтів. ЗОЗ змушені інтегрувати внутрішні системи контролю якості, стандартизації процесів та управління ризиками у свою стратегічну модель.

У процесі реформування системи охорони здоров'я України важливою складовою стратегічного управління закладами охорони здоров'я (ЗОЗ) стали ключові показники ефективності (Key Performance Indicators,

KPI), які прямо чи опосередковано фіксуються в умовах договорів із Національною службою здоров'я України. Зазначені показники слугують не лише інструментом контролю з боку державного замовника, а й орієнтиром для внутрішнього моніторингу та стратегічного розвитку кожного окремого ЗОЗ (табл. 1).

Включення KPI в угоди з НСЗУ сприяє переходу ЗОЗ від адміністративного управління до орієнтованого на пацієнта підходу за моделлю "гроші йдуть за пацієнтом". Стратегічне планування тепер включає не лише планові обсяги, а й систему внутрішнього моніторингу KPI, що дозволяє проактивно адаптуватися до вимог НСЗУ та забезпечувати стабільне фінансування.

Модель реалізації Програми медичних гарантій в Україні є комплексним механізмом трансформації системи охорони здоров'я, що базується на взаємозв'язку зовнішніх факторів, організаційних інструментів, очікуваних результатів та системи моніторингу й адаптації. Вона ґрунтується на реформі фінансування медпослуг із переходом до оплати за результат — принципу "гроші йдуть за пацієнтом", що забезпечує прозорість, ефективність і конкуренцію серед надавачів (рис. 1).

Вхідні чинники моделі реалізації Програми медичних гарантій охоплюють низку ключових трансформаційних процесів. Серед них — законодавче забезпечення,

Таблиця 1. Ключові показники ефективності діяльності ЗОЗ у межах реалізації Програми медичних гарантій

№	Ключові показники ефективності	Характеристика
1.	Обсяг наданих послуг	Кількісні показники, що фіксують обсяг фактично наданих медичних послуг у розрізі пакетів (наприклад, кількість консультацій, хірургічних втручань, госпіталізацій тощо). Ці дані формуються на основі інформації, внесеної до електронної системи охорони здоров'я (ЕСОЗ), і прямо впливають на щомісячні виплати від НСЗУ.
2.	Якість наданих послуг	НСЗУ передбачає певні якісні KPI, серед яких: – відповідність клінічним маршрутам пацієнтів; – дотримання національних стандартів надання медичної допомоги; – обсяг і точність внесених медичних записів; – наявність протоколів і систем внутрішнього контролю якості.
3.	Оцінка задоволеності пацієнтів	Низка договорів передбачає інтеграцію з платформами зворотного зв'язку (наприклад, чат-боти або онлайн-анкети), результати яких впливають на репутацію ЗОЗ та в перспективі – на обсяги фінансування або перегляд умов договору.
4.	Кадрові показники	Наявність достатньої кількості кваліфікованого медперсоналу, зареєстрованого в ЕСОЗ, із урахуванням співвідношення лікарів до пацієнтів, безперервного професійного розвитку та відповідності вимогам пакета послуг.
5.	Матеріально-технічне забезпечення	Наявність обладнання та умов, необхідних для надання послуг у межах відповідного пакета. Це включає не лише фактичну наявність техніки, а й її реєстрацію в системі, актуальність технічного стану та відповідність санітарно-епідеміологічним нормам.
6.	Операційна ефективність	Показники, що відображають здатність ЗОЗ оптимізувати внутрішні процеси, зменшувати витрати, скорочувати час на обслуговування пацієнтів та підвищувати ефективність використання ресурсів (наприклад, коефіцієнт використання ліжкового фонду, середній термін госпіталізації тощо).
7.	Цільові індикатори державних програм	У межах окремих пакетів, таких як «Скринінг на рак молочної залози», «Мамографія», «Вакцинація», встановлюються конкретні кількісні цілі – наприклад, охоплення певного відсотка цільової популяції – які також є KPI.

Джерело: сформовано авторами самостійно на основі [1, с. 115364; 4].



Рис. 1. Модель інтеграції Програми медичних гарантій у стратегічне управління ЗОЗ

Джерело: сформовано авторами самостійно на основі [3; 6].

Таблиця 2. Аналіз динаміки фінансування ЗОЗ у Вінницькій області в рамках Програми медичних гарантій (2022—2025)

№	Надавач послуг	2022 рік, грн	2023 рік, грн	2024 рік, грн	2025 (перше півріччя)
1.	КНП «Територіальне медичне об'єднання «Вінницький обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф ВОР»	445 299 077	439 826 686	481 883 647	505 696 399
2.	КНП «Вінницька обласна клінічна лікарня ім. М.І. Пирогова ВОР»	451 662 066	592 649 102	788 781 948	718 691 927
3.	КНП «Подільський регіональний центр онкології ВОР»	290 183 981	316 777 995	412 693 943	442 574 774
4.	КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги»	255 775 313	290 363 405	365 759 300	326 240 931
5.	КНП «Вінницька обласна клінічна психоневрологічна лікарня ім. акад. О.І. Ющенка ВОР»	254 182 143	312 528 013	355 895 067	320 045 478
6.	КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня ВОР»	201 767 684	199 156 248	234 764 240	237 815 954
7.	КНП «Вінницька міська клінічна лікарня №1»	127 602 098	231 247 371	362 301 148	358 129 419
8.	КНП «Вінницька клінічна багатoproфільна лікарня» ВМР	102 367 089	7 600 302	—	—
9.	КНП «Вінницька міська клінічна лікарня «центр матері та дитини»	87 334 727	122 146 607	164 866 473	161 178 602
10.	КНП «Вінницька міська клінічна лікарня №3»	84 853 288	58 363 665	62 172 663	67 229 876
11.	КНП ВОР «клінічний центр інфекційних хвороб»	81 946 914	40 459 981	29 037 829	39 629 266
12.	КНП «Вінницький регіональний клінічний лікувально-діагностичний центр серцево-судинної патології»	77 401 318	86 603 427	98 229 935	110 102 805

Джерело: сформовано авторами самостійно на основі [9].

зокрема Закон України "Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення", що створив фундамент сучасної моделі фінансування. Впливовими є також політичні та економічні чинники: децентралізація, воєнний стан, інфляційний тиск, які потребують гнучкості і стійкості системи. Цифровізація охорони здоров'я (eHealth, ЕСОЗ) відкриває нові можливості для управління медичною інформацією.

Основу моделі становить Програма медичних гарантій із визначенням переліком пріоритетних послуг — первинної, спеціалізованої, екстреної, паліативної та реабілітаційної допомоги. Надавачі будь-якої форми власності можуть укладати договори з НСЗУ за умови відповідності вимогам щодо матеріально-технічної бази, кваліфікації персоналу та інформатизації.

Фінансування здійснюється за тарифами, залежно від обсягів послуг і показників KPI, що оцінюють результативність роботи закладів. Пацієнтоорієнтована модель стимулює якість через фінансову відповідальність, право вибору лікаря та зворотний зв'язок.

Очікувані результати — підвищення доступності та якості медичної допомоги, ефективне використання бюджетних коштів, посилення управлінських компетенцій і відповідальності керівників, а також зміцнення

фінансової спроможності в умовах ресурсних обмежень і конкуренції.

Завершує модель система зовнішнього моніторингу та адаптації: НСЗУ контролює виконання договорів, аналізує дані ЕСОЗ і формує управлінські рішення, а заклади охорони здоров'я адаптують стратегії відповідно до змін у фінансуванні, попиті та нормативних вимогах.

Отже, модель ПМГ — це динамічна багаторівнева система, що поєднує державне регулювання, ринкові стимули та інноваційні управлінські інструменти для підвищення ефективності та орієнтації на потреби пацієнтів.

Динаміку фінансування закладів охорони здоров'я у Вінницькій області в рамках Програми медичних гарантій протягом 2022—2025 років представлено в табл. 2.

У період з 2022 по травень 2025 року простежується загальна тенденція до зростання обсягів фінансування ЗОЗ Вінницької області за договорами з НСЗУ. Проте динаміка цього зростання нерівномірна і варіюється залежно від спеціалізації закладу, його ролі в системі надання медичних послуг, а також зміни пріоритетів державної політики у сфері охорони здоров'я.

Проаналізуємо ЗОЗ екстреної, багатoproфiльної та високоспеціалізованої медичної допомоги. КНП "ТОМЦ ЕМД та медицини катастроф ВОР" демонструє стабільно високий рівень фінансування: з 445,3 млн грн у 2022 р. до 505,7 млн грн у травні 2025 р. Зростання на 13,6% зумовлене стратегічною важливістю екстреної медичної допомоги, зокрема в умовах воєнного стану та необхідності оперативного реагування.

КНП "ВОКЛ ім. М.І. Пирогова ВОР" отримала найвідчутніше зростання фінансування: з 451,6 млн грн у 2022 р. до піку у 2024 р. — 788,8 млн грн, після чого відбувся незначний спад до 718,7 млн грн у 2025 р. Така динаміка пояснюється, з одного боку, розширенням спектра послуг та збільшенням кількості пацієнтів, з іншого — можливою оптимізацією тарифів ПМГ.

КНП "Подільський регіональний центр онкології ВОР" стабільно зростає: з 290,2 млн грн у 2022 р. до 442,6 млн грн у 2025 р. (зростання на 52,5%). Це свідчить про посилення державної уваги до онкологічної допомоги та розширення онкопакетів у ПМГ.

Проаналізуємо міські клінічні лікарні загальної профілю. Заклади, як-от КНП "ВМКЛ швидкої медичної допомоги" та КНП "ВМКЛ №1", показують суттєве зростання фінансування, що свідчить про підвищення ролі вторинної ланки в структурі надання медичних послуг. Зокрема, фінансування ВМКЛ №1 зросло майже втричі з 127,6 млн грн у 2022 р. до 358,1 млн грн у 2025 р. Таке зростання може бути пов'язане з модернізацією закладу, залученням до нових пакетів послуг та збільшенням пацієнтопотоків.

Натомість КНП "ВКБЛ", яка мала понад 102 млн грн у 2022 р., припинила отримувати фінансування у 2024-2025 рр. Ймовірною причиною є реорганізація або злиття з іншим закладом охорони здоров'я.

Проаналізуємо спеціалізовані ЗОЗ. КНП "ВОКПНЛ ім. акад. О.І. Ющенка" та КНП "ВОКДКЛ" також демонструють стабільне зростання фінансування, що може свідчити про зростання потреби в психіатричній та педіатричній допомозі. Проте у 2025 р. в обох закладах спостерігається невелике зниження обсягів фінансуван-

Таблиця 3. Структура фінансування надавачів медичних послуг за типом власності у межах ПМГ-2025 (перше півріччя 2025 р.)

Тип власності	Кількість надавачів	Сума договорів, грн	Частка у загальному фінансуванні
Комунальна власність	125	6 613 661 737	94,2%
ФОП	112	92 649 730	1,3%
Приватна (юридичні)	44	91 576 716	1,3%
Державна власність	1	169 171 007	2,4%

Джерело: сформовано авторами самостійно на основі [9].

ня, що може бути пов'язано з оптимізацією витрат НСЗУ або перерозподілом фінансових ресурсів.

КНП ВОР "КЦІХ" навпаки демонструє падіння фінансування з 81,9 млн грн у 2022 р. до 39,6 млн грн у 2025 р. Можливими причинами є скорочення пакету послуг, зменшення захворюваності на інфекційні хвороби після пандемії або інтеграція послуг до інших закладів.

Проаналізуємо ЗОЗ з вузькою спеціалізацією. КНП "Центр матері та дитини" стабільно нарощує фінансування: з 87,3 млн грн у 2022 р. до 161,2 млн грн у 2025 р. Така динаміка може бути зумовлена зростанням попиту на акушерсько-гінекологічні та неонатальні послуги.

КНП "Регіональний центр серцево-судинної патології" також демонструє поступове зростання — на 42,2% протягом періоду. Це відповідає загальнодержавному тренду на розвиток кардіологічної служби та впровадження пакетів ПМГ з лікування інфаркту, гіпертонії, тощо.

Станом на травень 2025 року в системі фінансування медичних послуг за ПМГ зареєстровано 282 надавачі, які мають чинні договори з НСЗУ. Ця сукупність включає як фізичних осіб-підприємців (ФОП), так і юридичних осіб різної форми власності — комунальної, приватної та державної. Домінування ФОП та комунальних закладів у кількісній структурі свідчить про розвинену первинну ланку (ФОП, сімейні лікарі) та провідну роль комунального сектору в наданні вторинної та третинної медичної допомоги.

Структуру фінансування надавачів медичних послуг за типом власності у межах Програми медичних гарантій за перше півріччя 2025 року наведено в табл. 3.



Рис. 2. Фінансова структура суми укладених договорів за типами власності

Джерело: сформовано авторами самостійно на основі [9].

Таблиця 4. Регіональний розподіл надавачів медичних послуг, кадрового потенціалу та обсягів фінансування за ПМГ-2024

Область	К-сть надавачів послуг з договором	К-сть МНП в договорі	К-сть надавачів комунальної форми власності	К-сть надавачів приватної форми власності	К-сть надавачів-ФОП	Зареєстрованих в ЕСОЗ лікарів ПМД, осіб	Зареєстрованих в ЕСОЗ лікарів-спеціалістів, осіб	Зареєстрованого в ЕСОЗ середнього медперсоналу, осіб	Сума договору у ПМГ-2024
Дніпропетровська	304	932	142	53	108	2 165	9 675	17 434	14 548 222 150
Одеська	285	818	133	43	105	1 760	7 283	11 440	8 808 514 845
м. Київ	276	783	93	116	56	2 697	14 842	18 084	14 619 154 684
Львівська	260	829	133	38	87	2 170	10 057	16 492	12 203 793 288
Харківська	231	625	145	26	57	1 661	7 442	11 691	9 383 655 988
Вінницька	182	559	117	21	44	1 160	4 871	9 398	6 886 784 958
Підсумок по Україні	3 739	11 676	2 219	554	939	26 827	115 111	216 202	152 577 535 688

Джерело: сформовано авторами самостійно на основі [9].

Станом на травень 2025 року загальна кількість надавачів медичних послуг, які мають укладені договори, становить 282. За формою власності більшість із них — це комунальні заклади (125), які утримують домінуючу позицію як за кількістю договорів, так і за загальною сумою фінансування, що становить понад 6,6 мільярда гривень. Фізичні особи-підприємці (ФОП) займають друге місце за кількістю (112), проте сума договорів, укладених із ними, становить лише близько 92,6 мільйона гривень, що є незначною часткою у порівнянні з комунальним сектором. Приватні заклади (без ФОП) представлені 44 надавачами, які отримали приблизно 91,6 мільйона гривень. Державна форма власності майже відсутня, з урахуванням лише одного надавача з відповідним договором на суму близько 169 мільйонів гривень.

Фінансову структуру суми укладених договорів за типами власності надавачів медичних послуг у межах ПМГ-2025 проілюстровано на рис. 2.

Якщо порівнювати ці дані з узагальненою статистикою за 2024 рік по всій Україні, видно суттєві відмінності у масштабах. Загальна кількість надавачів послуг у 2024 році становила 3 739, що значно перевищує показник початку 2025 року. Це пояснюється, ймовірно, територіальним обмеженням наведених даних за 2025 рік або їхнім неповним охопленням у часі. Водночас у 2024 році комунальні заклади також утримували домінуючу позицію як за кількістю, так і за фінансовим забезпеченням, адже сума договорів у межах Програми медичних гарантій (ПМГ) становила понад 152,5 мільярда гривень, при фактичних оплатах, близьких до цієї суми (понад 151 мільярд гривень).

Розподіл надавачів за формою власності за 2024 рік відображає подібні тенденції: комунальні заклади домінують із 2 219 одиницями, тоді як приватний сектор та ФОП складають відповідно 554 та 939 надавачів. При цьому чисельність медичного персоналу, зареєстрованого в Єдиній системі охорони здоров'я (ЕСОЗ), свідчить про глибоку цифровізацію сфери охорони здоров'я. Зокрема, в системі зареєстровано понад 26 тисяч лікарів первинної медичної допомоги, 115 тисяч лікарів-спеціалістів та понад 216 тисяч середнього медперсоналу. Отже, аналіз показує домінування комунального сектору у фінансуванні за ПМГ, що підтверджується як кількістю надавачів, так і сумами договорів. Частка при-

ватного сектору, включно з ФОП, залишається незначною, що зумовлює нерівномірність у фінансовому забезпеченні, розвитку інфраструктури та рівні конкуренції. [6; 7, с. 721—736].

Для подолання диспропорцій необхідно збалансувати фінансування та розвиток усіх форм власності: модернізувати та оптимізувати комунальні заклади, а також розвивати приватний сектор і ФОП, підтримуючи їх гнучкість, розширюючи перелік послуг і спрощуючи процедури [10, с. 345—372; 12; 13, с. 124—134].

Особлива увага має бути приділена залученню державних відомчих і університетських клінік до ПМГ для формування конкуренції та забезпечення рівного доступу до якісної медичної допомоги. [8, с. 477—481; 15, с. 100—104].

Регіональні відмінності у кількості надавачів медичних послуг, кадровому потенціалі та обсягах фінансування в межах Програми медичних гарантій 2024 року відображено в табл. 4.

У контексті впровадження ПМГ-2024 важливим є аналіз кількісних і якісних показників надавачів медичних послуг за регіонами України. Дослідження охоплює дані про кількість надавачів, зареєстрованих лікарів і медперсоналу в ЕСОЗ, а також обсяги договорів у межах ПМГ-2024.

За кількісними показниками лідирує Дніпропетровська обл., де укладено 304 договори з надавачами медичних послуг, що охоплюють 932 медичні надавачі (МНП). Високий рівень залученості також спостерігається у місті Києві (276 надавачів, 783 МНП) та Одеській обл. (285 надавачів, 818 МНП). Водночас найнижчі показники за кількістю надавачів та охопленням МНП зафіксовано у Вінницькій обл. (182 надавачі, 559 МНП).

Переважаючою формою власності серед надавачів є комунальна, зокрема у Харківській (145) та Вінницькій (117) областях. Водночас найбільша активність приватних структур та фізичних осіб-підприємців спостерігається у місті Києві (116 приватних надавачів, 56 ФОП), що свідчить про вищий рівень розвитку приватного сектору охорони здоров'я у столиці.

Значні відмінності також фіксуються за кількістю зареєстрованих у ЕСОЗ лікарів первинної медичної допомоги (ПМД), лікарів-спеціалістів та середнього медичного персоналу. Абсолютним лідером є м. Київ, де

кількість зареєстрованих лікарів-спеціалістів становить 14 842 особи, лікарів ПМД — 2 697, а середнього медперсоналу — 18 084 особи. Це обумовлено не лише чисельністю населення столиці, а й високою концентрацією медичних установ національного рівня. Натомість найнижчі показники фіксуються у Вінницькій області, що може свідчити про кадровий дефіцит, недостатню інфраструктурну забезпеченість та потребу в підвищенні ефективності цифровізації.

Сума договорів у ПМГ-2024 варіюється за регіонами. Найбільше фінансування отримала Дніпропетровська область — понад 14,5 млрд грн, що відповідає високій кількості надавачів і персоналу. У Вінницькій області ця сума становила близько 6,9 млрд грн — майже вдвічі менше, що може пояснюватися меншою кількістю закладів та нижчою часткою високоспеціалізованих послуг.

Узагальнюючи, показники регіонів у сфері охорони здоров'я залежать від демографії, розвитку медичної інфраструктури, активності приватного сектору та рівня цифровізації. Аналіз Вінницької області за 2024 рік підтверджує домінування комунальних закладів у фінансуванні за договорами з НСЗУ: із 182 надавачів 117 (понад 64%) — комунальні, що забезпечує їм провідну роль у регіональній системі. Приватні установи складають близько 11,5% (21 заклад), а ФОПі — 24% (44), демонструючи більшу мобільність і орієнтацію на первинну допомогу.

Історична тяглість зберігає основну інфраструктуру в комунальній власності, тоді як приватний сектор стикається з регуляторними бар'єрами. Це забезпечує стабільність комунальних закладів, але стримує конкуренцію та інновації. Низька участь приватних структур обмежує вибір пацієнтів, а активність ФОПів розширює доступність первинної допомоги, не компенсуючи дефіцит високоспеціалізованих послуг у віддалених районах.

Фінансування Вінницької області за ПМГ у 2024 році перевищило 6,8 млрд грн з майже повною оплатою, що свідчить про стабільну державну підтримку. Очікується зростання ролі ФОПів і приватних закладів за умов зменшення бюрократії та стимулювання конкуренції, проте комунальні заклади залишатимуться основою системи.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження показало, що Програма медичних гарантій в Україні є не лише механізмом бюджетного фінансування, а й важливим інструментом стратегічного менеджменту в охороні здоров'я. Вона сприяє довгостроковому плануванню, фінансовій стійкості, автономії закладів та орієнтації на результат. Ефективне впровадження ПМГ вимагає наявності стратегічного бачення, професійного управління, системи аналітики та здатності до адаптації.

Основним викликом залишається низька інституційна спроможність багатьох медичних закладів до стратегічного управління в умовах контрактної моделі НСЗУ. Актуальним є поєднання фінансових і управлінських механізмів для забезпечення сталості медичної систе-

ми. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку адаптованих моделей стратегічного планування для закладів різних рівнів та вивчення міжнародного досвіду для впровадження ефективних практик.

Література:

- Mishra S., Jain K. Innovations in Healthcare: A systematic literature review. *Journal of Business Research*. 2025. Т. 194. pp. 115364. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115364>
- Батрин О. В., Теремецький В. І., Івахненко О. А. Правові гарантії доступності медичної та реабілітаційної допомоги в період дії воєнного стану. *Ірпінський юридичний часопис*. 2024. № 2 (15). С. 46—58. DOI: [https://doi.org/10.33244/2617-4154-2\(15\)-2024-46-58](https://doi.org/10.33244/2617-4154-2(15)-2024-46-58)
- Василів В.Б., Безтелесна Л.І., Цимбалюк В.І., Швець О.М. Організаційно-правовий механізм забезпечення інформаційної безбар'єрності надавачів медичних послуг. *Академічні візії*. 2025. № 43. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15564260>
- 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>
- Hasanzadeh F. et al. Bias recognition and mitigation strategies in artificial intelligence healthcare applications. *NPJ Digital Medicine*. 2025. Т. 8. Vol. 1. p. 154. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41746-025-01503-7>
- 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. С. 61—69. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.61>
- Гусак Є. С. Регулювання системи контролю якості медичних послуг. *Quarterly Review of Economics and Finance*. 2025. Т. 80. С. 721—736. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6a24f1b0-32f2-409c-a615-f46b23d3f44f/content>
- Карачина Н.П., Головчук Ю.О., Дихніч Д.П. Вітчизняні та зарубіжні доробки оцінювання ефективності бренду підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2025. № 80. С. 477—481. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-80>
- Національна служба здоров'я України. URL: <https://edata.e-health.gov.ua/e-data/pmg> (дата звернення: 22.06.2025)
- Лепетан І.М. Сталий розвиток в охороні здоров'я. *Theoretical and applied aspects of sustainable development of Ukrainian regions: scientific monograph*. Volume 2. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2025. 502 p., С. 345—372. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-539-6-42>
- Михальчук В.М. та Пожевілова А. А. Реабілітаційна допомога у програмі медичних гарантій та проблеми її кадрового забезпечення. *Likars' ka sprava*. 2024. № 4. С. 13—24. DOI: <https://doi.org/10.31640/LS-2024-4-02>
- Паламаренко Я.В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.80>

13. Савченко Р.А. Правові засади добровільного медичного страхування в Україні. Вісник Луганського навчально-наукового інституту імені Е.О. Дідоренка. 2025. № 1. С. 124—134. DOI: 10.32782/2786-9156.109.1.124-134

14. Теренда Н.О., Теренда О.А., Процик М.П., Литвинова О.Н., Ліштаба Л.В. Програма медичних гарантій від Національної служби здоров'я України у 2019-2020 роках. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2021. № 4. С. 25—30. DOI: <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2021.4.12849>

15. Polishchuk S. S., Dalishchuk A. I. The effect of complex treatment on the course of wound healing in patients with odontogenic phlegmons of the maxillofacial region on the background of liver pathology. Reports of Vinnytsia National Medical University. 2025. vol. 29 (1), pp. 100—104. DOI: [https://doi.org/10.31393/reports-vnmedical-2025-29\(1\)-17](https://doi.org/10.31393/reports-vnmedical-2025-29(1)-17)

References:

1. Mishra, S. and Jain, K. (2025), "Innovations in Healthcare: A systematic literature review", Journal of Business Research. vol. 194. pp. 115364. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115364>

2. Batryn, O. V., Teremetskyi, V. I. and Ivakhnenko, O. A. (2024), "Legal guarantees of access to medical and rehabilitation care during martial law", Iripinskyi yurydychnyi chasopys. vol. 2 (15). pp. 46—58. DOI: [https://doi.org/10.33244/2617-4154-2\(15\)-2024-46-58](https://doi.org/10.33244/2617-4154-2(15)-2024-46-58)

3. Vasylyv, V. B., Beztesna, L. I., Tsybaliuk, V. I. and Shvets, O. M. (2025), "Organizational and legal mechanism for ensuring information accessibility of healthcare providers", Akademichni vizii. vol. 43. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15564260>

4. Holovchuk, Y. O., Halachenko, O. O., Palahniuk, H. O. and Tretiakov, M. S. (2025), "Management strategies for implementing digital technologies in healthcare", Efektyvna ekonomika, vol. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7>

5. Hasanzadeh, F. et al. (2025), "Bias recognition and mitigation strategies in artificial intelligence healthcare applications", NPJ Digital Medicine. T. 8. vol. 1. p. 154. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41746-025-01503-7>

6. 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 management in Ukraine", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 2, pp. 61—69. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.61>

7. Husak Y. S. (2025), "Regulation of the quality control system for medical services", Quarterly Review of Economics and Finance. vol. 80. pp. 721—736, available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6a24f1b0-32f2-409c-a615-f46b23d-3f44f/content>

8. Karachyna, N. P., Holovchuk, Y. O. and Dykhnych, D. P. (2025), "Domestic and Foreign Works on Assessing the Effectiveness of Enterprise Brands", Biznes-navihator. vol. 80. pp. 477—481. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-80>

9. National Health Service of Ukraine (2024), available at: <https://edata.e-health.gov.ua/e-data/pmg> (Accessed 22 June 2025).

10. Lepetan, I. M. (2025), "Sustainable development in healthcare", in Theoretical and applied aspects of sustainable development of Ukrainian regions, Baltija Publishing, Riga, Latvia, vol. 2, pp. 345—372. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-539-6-42>

11. Mykhalchuk, V. M. and Pozhevilova, A. A. (2024), "Rehabilitation care in the program of medical guarantees and problems of its staffing", Likars'ka sprava. vol. 4. pp. 13—24. DOI: <https://doi.org/10.31640/LS-2024-4-02>

12. Palamarenko, Y. V. (2020), "Modern approaches to assessing the level of strategic development of the enterprise", Efektyvna ekonomika, vol. 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.80>

13. Savchenko, P. A. (2025), "Legal basis of voluntary health insurance in Ukraine", Visnyk Luhanskoho navchalno-naukovoho instytutu imeni EO Didorenka. vol. 1. pp. 124—134. DOI: 10.32782/2786-9156.109.-1.124-134

14. Terenda, N. O., Terenda, O. A., Protsyk, M. P., Lytvynova O. N. and Lishtaba L. V. (2021), "Program of medical guarantees from the National Health Service of Ukraine in 2019—2020", Visnyk sotsialnoi hihieny ta orhanizatsii okhorony zdorov'ia Ukrainy. vol. 4. pp. 25—30. DOI: <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2021.-4.12849>

15. Polishchuk, S. S. and Dalishchuk, A. I. (2025), "The effect of complex treatment on the course of wound healing in patients with odontogenic phlegmons of the maxillofacial region on the background of liver pathology", Reports of Vinnytsia National Medical University. vol. 29 (1), pp. 100—104. DOI: [https://doi.org/10.31393/reports-vnmedical-2025-29\(1\)-17](https://doi.org/10.31393/reports-vnmedical-2025-29(1)-17)

Стаття надійшла до редакції 23.06.2025 р.

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 336.221:622.063.4

*В. А. Голян,**д. е. н., професор, Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і природокористування України "Боярська лісова дослідна станція"**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2502-4573>**Р. В. Коробка,**к. е. н., докторант, Національний університет біоресурсів та природокористування України**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-8878-0153>**В. М. Бардась,**к. е. н., докторант, Національний університет біоресурсів та природокористування України**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1211-2494>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.39

РЕНТНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ВИДОБУТКУ ВУГЛЕВОДНЕВОЇ СИРОВИНИ В СИСТЕМІ ІНВЕСТИВАННЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ ІНДУСТРІЇ ГОСПОДАРСЬКОГО ОСВОЄННЯ ЕНЕРГЕТИЧНИХ КОРИСНИХ КОПАЛИН

V. Holian,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Separate division of National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine "Boyarka forest research station"

R. Korobka,

PhD in Economics, Doctoral candidate, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

V. Bardas,

PhD in Economics, Doctoral candidate, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

RENT REGULATION OF HYDROCARBON PRODUCTION IN THE INVESTMENT SYSTEM FOR MODERNISING THE INDUSTRY OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF ENERGY MINERALS

Обґрунтовано, що рентне регулювання видобутку вуглеводневої сировини являє собою комплекс інструментів, заходів та прийомів фіскального впливу на суб'єкти надрокористування з метою вилучення частини мінерально-сировинної ренти, яка виникає внаслідок дії геологічних та інших чинників на процеси накопичення енергетичних корисних копалин. Встановлено, що нееквівалентність ставок рентної плати за видобуток нафти та газу дуже часто ставала основною причиною виникнення структурних дисбалансів в системі ціноутворення на паливні продукти, матеріально-речовою субстанцією котрих виступала вуглеводнева сировина. Виявлено, що тривала надмірна уніфікованість інструментів рентного регулювання діяльності суб'єктів видобутку енергетичних корисних копалин не закладала належних стимулів стосовно результативнішого використання освоєних родовищ та залучення до господарського обігу додаткових родовищ вуглеводнів. Встановлено, що фактичні надходження рентної плати за природний газ до Зведеного бюджету України у 2003–2024 роках поступово зростали за винятком окремих років просідання, що не корелювало з динамікою надходжень даного фіскального інструменту до публічних бюджетів у порівнянних цінах через вирішальний вплив інфляційно-девальваційних процесів та відсутність позитивних зрушень у динаміці обсягів видобутку даного виду вуглеводневої сировини. Виявлено, що низхідна тенденція у динаміці суми надход-

жень рентної плати за нафту до Зведеного бюджету України у 2003—2024 роках у цінах 2003 року вирішальною мірою зумовлена обвальним падінням обсягів вітчизняного видобутку нафти внаслідок кон'юктурних коливань на глобальних ринках вуглеводневої сировини, неефективного менеджменту в основних нафтовидобувних компаніях та в цілому низького рівня прозорості функціонування національного енергетичного ринку. Дослідження показали, що прикметною рисою існуючої моделі рентного регулювання видобутку вуглеводневої сировини виступає надмірна централізація акумульованої в публічних бюджетах мінерально-сировинної ренти, що не дає можливості сформувати фінансові фонди освоєння мінерально-сировинної бази на обласному та місцевому рівнях. Обгрунтовано, що акумуляція частини рентної плати за нафту та газ спеціальних бюджетних та позабюджетних фондах дасть можливість сформувати надійне джерело участі держави у тимчасових підприємницьких об'єднаннях за участю компаній-нерезидентів, створених для освоєння вуглеводневого потенціалу України, що є необхідною складовою формування сприятливих інституційно-фінансових передумов для реалізації капіталомістких проєктів додаткового видобутку вуглеводневої сировини.

It has been substantiated that rent regulation of hydrocarbon production is a set of instruments, measures and methods of fiscal influence on subsoil users with the aim of extracting part of the mineral rent that arises as a result of geological and other factors affecting the accumulation of energy minerals. It has been established that the inequality of rent rates for oil and gas production has very often been the main cause of structural imbalances in the pricing system for fuel products, the material substance of which is hydrocarbon raw materials. It has been found that the prolonged excessive uniformity of rent regulation instruments for the activities of energy resource extraction entities did not provide adequate incentives for the more efficient use of developed deposits and the introduction of additional hydrocarbon deposits into economic circulation. It has been established that actual revenues from natural gas rent payments to the Consolidated Budget of Ukraine in 2003—2024 gradually increased. There were as an exception of a few years of decline, which did not correlate with the dynamics of revenues from this fiscal instrument to public budgets in comparable prices due to the decisive influence of inflationary and devaluation processes and the absence of positive changes in the dynamics of production volumes of this type of hydrocarbon raw materials. It has been revealed that the downward trend in the dynamics of oil rent revenues to the Consolidated Budget of Ukraine in 2003—2024 in 2003 prices was largely due to the collapse of domestic oil production as a result of market fluctuations in global hydrocarbon, inefficient management in major oil production companies and the generally low level of transparency in the functioning of the national energy market. Research has shown that a distinctive feature of the existing model of rent regulation of hydrocarbon production is the excessive centralisation of mineral resource rents accumulated in public budgets, which makes it impossible to form financial funds for the development of mineral resources at the regional and local levels. It has been substantiated that the accumulation of part of the rent payments for oil and gas in special budgetary and extra-budgetary funds will make it possible to form a reliable source of state participation in temporary business associations involving non-resident companies, created to develop Ukraine's hydrocarbon potential, which is a necessary component of the formation of favourable institutional and financial conditions for the implementation of capital-intensive projects for the additional extraction of hydrocarbon raw materials.

Ключові слова: рентне регулювання, рентна плата за користування надрами, інвестування, публічні бюджети, спеціальні фонди, вуглеводнева сировина, енергетичні корисні копалини.

Key words: rent regulation, rent payments for subsoil use, investment, public budgets, special funds, hydrocarbon raw materials, energy minerals.

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

Ключовим елементом фінансово-економічного регулювання господарського освоєння вуглеводне-

вого потенціалу виступає система рентного регулювання видобутку вуглеводневої сировини. В умовах української дійсності основним інструментом рентного регулювання видобутку енергетичних корисних копалин є рентна плата за користування надрами для видобутку нафти та газу. Існуючий формат рентно-

го регулювання видобутку вуглеводневої сировини має, як правило, фіскальну спрямованість та не закладає належних стимулів для додаткового освоєння перспективних родовищ вуглеводнів, що не дозволяє подолати рецидив імпорту мінеральних палив, а також підвищити рівень комплексності використання енергетичних корисних копалин у господарському обігу. Нееквівалентність ставок рентної плати за видобуток нафти та газу дуже часто ставала основною причиною виникнення структурних дисбалансів в системі ціноутворення на паливні продукти, матеріально-речовою субстанцією котрих виступає вуглеводнева сировина. Прикметною рисою рентного регулювання видобутку вуглеводневої сировини також виступає надмірна централізація акумульованої мінерально-сировинної ренти, що не дає можливості сформувати фінансові фонди освоєння мінерально-сировинної бази на обласному та місцевому рівнях. У підсумку це не дозволяє сформувати надійне джерело бюджетного фінансування капітальних інвестицій у модернізацію індустрії господарського освоєння запасів енергетичних корисних копалин, що не забезпечує відповідних інституційно-фінансових передумов для реалізації проєктів видобутку вуглеводневої сировини на основі реалізації угод про розподіл продукції та інших угод публічно-приватного партнерства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Інструменти рентного регулювання господарського освоєння природно-ресурсного потенціалу виступають ключовим елементом усієї архітектури фінансово-економічного регулювання природокористування. Таке припущення певною мірою підтверджується позицією М. Хвесика, І. Бистрякова та Д. Клинового, які вважають, що фіскальні інструменти управління природними ресурсами насамперед орієнтовані на вилучення частини доходів, отриманих від витрачання природних ресурсів у господарському обігу на суспільні потреби. Сутність цього процесу полягає в упорядкуванні фінансових відносин у сфері природокористування, зокрема перерозподілі доходів від використання природних активів [21, с. 26]. Мова йде про частину доходів, котра утворюється під впливом об'єктивних природно-ресурсних та природно-кліматичних факторів, а також внаслідок здійснення набору різноманітних інфраструктурних поліпшень та природооблаштувань. Фактично вилучення такої частини доходів і являє собою вилучення природно-ресурсної ренти через застосування відповідних фіскальних інструментів [1; 2; 5; 7; 15]. В Україні таким основним інструментом виступає рентна плата за спеціальне використання природних ресурсів, яка акумулюється у загальних та спеціальних фондах публічних бюджетів.

Ключовою сутнісно-змістовною характеристикою системи рентного регулювання залучення до господарського обігу природних ресурсів виступає її функціональна спрямованість. За твердженням Л. Проданової та К. Шерстюкової, сутність рентних платежів, а також їх роль у розподілі та перерозподілі природно-ресурсної ренти певним чином розкривається у відповід-

них функціях: регуляторній, фіскальній, стимулюючій, перерозподільній та природоохоронній [19, с. 27—28]. Водночас у вітчизняній практиці рентного регулювання природокористування означені функції не отримують повноцінної реалізації через наявність численних інституціональних пасток та інституціональних розривів у фіскальному регулюванні розширеного відтворення та господарського освоєння природно-ресурсного потенціалу. Не відзначається навіть критично необхідним рівнем результативності стимулююча функція системи рентного регулювання природокористування через надміру звужену специфікацію інструментів економічного стимулювання розширеного відтворення природної сировини та підвищення дієвості господарського освоєння потенціалу екосистемних послуг, котрі продукуються природними біогеоценозами.

Рентне регулювання видобутку вуглеводневої сировини відзначається комплексом прикметних рис, які зумовлені матеріально-речовою субстанцією даної складової мінерально-сировинного потенціалу та її функціональною спрямованістю у системі суспільного відтворення [4; 17; 18]. У даному контексті заслуговує на увагу авторський підхід Ц. Огоня, який розглядає детермінацію моделі рентного регулювання видобутку вуглеводневої сировини, виходячи з того, що нафта і газ відносяться до невідновлюваних природних ресурсів, що вимагає критичного оцінювання реального стану та застосування спеціальних інструментів забезпечення стабільності суб'єктів господарювання та стимулюючих важелів впливу при оподаткуванні доходу від видобутку вказаних енергетичних корисних копалин [18, с. 46]. Якраз надмірна уніфікованість інструментів економічного регулювання діяльності суб'єктів видобутку енергетичних корисних копалин не закладала належних стимулів стосовно результативнішого використання освоєних родовищ та залучення до господарського обігу додаткових родовищ вуглеводнів. Водночас тривалі перекося в частині інвестиційного забезпечення модернізації виробничо-технічної бази розвідки нових родовищ та господарського освоєння вуглеводневого потенціалу не забезпечили у довоєнний період критично необхідних темпів нарощення видобутку газу та нафти. Певною мірою відсутність взаємозв'язку між результативністю рентного регулювання видобутку вуглеводневої сировини та формуванням публічних фондів відтворення мінерально-сировинної бази не забезпечила фінансово-інвестиційних передумов для нарощення обсягів господарського освоєння вуглеводневого потенціалу.

Водночас важливою складовою системи рентного регулювання видобутку вуглеводневої сировини виступає посилення інвестиційної спрямованості використання акумульованої у публічних бюджетних фондах мінерально-сировинної ренти, в першу чергу рентних платежів за користування надрами для видобування нафти та газу. Досвід останніх років показує, що рентна плата за користування надрами для видобутку нафти та газу, як правило концентрується у загальних фондах публічних бюджетів, що не створює стабільного підґрунтя для бюджетного фінансування проєктів, пов'язаних з розвідкою та дорозвідкою перспективних родовищ вугле-

воднів. З огляду на це доцільність удосконалення інструментарію рентного регулювання господарського освоєння вуглеводневого потенціалу слід розглядати через призму формування фінансових фондів модернізації індустрії господарського освоєння енергетичних корисних копалин.

ЦІЛІ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування перспективних напрямів удосконалення інструментарію рентного регулювання видобутку вуглеводневої сировини як необхідної передумови формування системи фінансово-інвестиційного забезпечення модернізації індустрії господарського освоєння енергетичних корисних копалин, виходячи з аналізу основних тенденцій видобутку нафти і газу та адміністрування рентної плати за видобуток вказаних вуглеводнів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Просування світової цивілізації у нову фазу інформаційно-технологічного розвитку певною мірою детермінує потребу у мінеральній сировині, що вимагає модернізації системи геологічного забезпечення вивчення та розвідки родовищ корисних копалин, виробничо-технічної бази видобутку та переробки окремих видів мінерально-сировинних ресурсів. В умовах розвитку сектору високотехнологічних виробництв, зокрема сектору виробництва електромобілів та секторів, які функціонують на основі використання цифрових технологій та технологій штучного інтелекту, мінерально-сировинні ресурси й надалі є важливою передумовою розвитку національних економік. Високий рівень забезпеченості мінерально-сировинними ресурсами, зокрема паливно-енергетичними, певною мірою провокує рецидиви "голландської хвороби" та "ресурсного прокляття" [6, с. 149]. Для таких країн перерозподіл ренти від використання мінеральної сировини виступає основою господарської самодостатності та визначає можливості територіальних утворень фінансувати проекти соціально-економічного розвитку. У зв'язку з широкомасштабним впровадженням технологій штучного інтелекту різко виріс глобальний інтерес до запасів рідкісноземельних металів, що великою мірою вплинуло на переформатування планетарної архітекτονіки надрокористування.

Значні запаси різноманітних видів корисних копалин в Україні певною мірою кореспондуються з дефіцитом вуглеводневої сировини, що, з однієї сторони зумовлено об'єктивними причинами, а з іншої — недолугою політикою держави стосовно фінансово-інвестиційного забезпечення геологорозвідувальних робіт щодо пошуку та освоєння нових родовищ нафти та газу [14, с. 59]. На певному етапі в Україні геологорозвідка перестала бути пріоритетом державної економічної політики, що не дало можливість коректно оцінити мінерально-сировинний потенціал країни і виходячи з цього програмувати темпи і масштаби використання мінеральної сировини та продуктів її переробки у господарському обігу. Відсутність на загальнонаціональному рівні комплексу

спонукальних підойм не закладала необхідних стимулів для вищої ланки менеджменту видобувних компаній стосовно освоєння нових родовищ вуглеводнів.

В умовах воєнних викликів та викликів післявоєнного відновлення для України в контексті зміцнення її господарської самодостатності та енергетичної безпеки вагомим значення набуває нарощення обсягів видобутку вуглеводневої сировини. Необхідно зазначити, що Україна має значні запаси різноманітних гірничо-рудних ресурсів, але не має достатніх доступних обсягів вуглеводневої сировини. Дефіцит вуглеводневої сировини з огляду на високий рівень енергомісткості національного господарства призвів до значних обсягів імпорту мінеральних палив, що закладає високі ризики для національної, зокрема енергетичної безпеки [12, с. 111]. У той же час моральна застарілість виробничо-технічної бази вивчення, розвідки та освоєння запасів енергетичних корисних копалин, а також тимчасова окупація російськими загарбниками нафтогазоносних провінцій потребують комплексної модернізації індустрії господарського освоєння вуглеводневого потенціалу, що вимагає великих обсягів інвестиційних впливів.

Утворений інвестиційний вакуум в добувній промисловості внаслідок збройного вторгнення російських агресорів необхідно усувати через удосконалення інституційного підґрунтя здійснення інвестиційних процесів в царині видобутку корисних копалин, котрі користуються підвищеним попитом на світовому ринку мінеральної сировини і мають вагомим значенням для розвитку структуроутворюючих галузей національної економіки [12, с. 112]. Подолання такого інвестиційного вакууму стане можливим за умови створення сприятливих умов для здійснення інвестиційної діяльності як вітчизняними видобувними підприємствами, так і транснаціональними компаніями [13]. Такі сприятливі умови уможливлються за умови інституціоналізації комплексу різноманітних фінансових пререференцій, зокрема податкових, кредитних та митних пільг, а також застосування інструментів компенсацій та відшкодувань. Одним з дієвих шляхів подолання інвестиційного вакууму у сфері видобутку енергетичних корисних копалин є підвищення рівня інвестиційної спрямованості акумульованої у публічних бюджетах мінерально-сировинної ренти через перегляд принципів її горизонтального розподілу, тобто забезпечення її надходжень у спеціальні фонди фінансового забезпечення відтворення мінерально-сировинної бази. У структурі сукупних надходжень рентної плати за користування надрами до публічних бюджетів України найбільшу питому вагу займає рентна плата за видобуток нафти та газу, методологія нарахування якої відзначається комплексом методологічних викривлень та інституційних розривів як щодо адміністрування, так і щодо вертикального та горизонтального розподілу.

У багатих на корисні копалини країнах, особливо на вуглеводневу сировину, мінерально-сировинна рента виступає вагомим чинником поповнення фінансових фондів держави та окремих територій. Також частину мінерально-сировинної ренти отримує кожен

громадянин країни через громадянські фонди добробуту. В Україні з самого початку введення плати за спеціальне використання природних ресурсів вилучення мінерально-сировинної ренти відбувалося і відбувається всупереч всім хрестоматійним правилам фіскального регулювання видобутку корисних копалин.

Водночас велика кількість проблем, пов'язаних з удосконаленням системи рентного регулювання видобутку вуглеводневої сировини зумовлена системними перекосами, які мають місце в інтегрованій моделі вилучення загальної природно-ресурсної ренти [20]. Рентна плата за спеціальне використання природних ресурсів є тим фіскальним інструментом, який покликаний забезпечити вилучення природно-ресурсної ренти на користь власника природних ресурсів і стимулювати природокористувачів зводити до мінімуму втрати природної сировини при її видобутку та залученні в господарський обіг. Системні та структурні перегини в національній економіці призвели до того, що основними природокористувачами виступають інтегровані підприємницькі об'єднання, які використовують у відтворювальному процесі переважну більшість природних ресурсів. Відсутність адекватних реальній цінності природної сировини ставок рентної плати не забезпечує справедливого її вилучення на користь державного та місцевих бюджетів [10]. Аналіз основних тенденцій надходжень рентної плати за спеціальне використання природних ресурсів у цілому та рентної плати за користування надрами зокрема до публічних бюджетів свідчить про те, що природно-ресурсна рента, яка вилучається у зв'язку із господарським освоєнням природної сировини, еквівалентно не розподіляється між бюджетами територій, які є основним ареалом концентрації природного багатства, та централізованими фінансовими фондами держави [9]. В розрізі основних видів рентної плати за спеціальне використання природних ресурсів найменша частка у місцеві бюджети надходить саме рентної плати за користування надрами, що не мотивує місцеве самоврядування забезпечувати належну ідентифікацію бази її стягнення. У результаті надзвичайно багаті на мінеральну сировину регіони отримують мізерні надходження рентної плати за користування надрами до обласного бюджету та до бюджетів територіальних громад базового рівня.

Виходячи з важливості вуглеводневої сировини для розвитку національної економіки та враховуючи її перманентну дефіцитність [16], проблема адміністрування рентної плати за користування надрами для видобутку природного газу та нафти виходить за межі вузькогалузевих пріоритетів і відіграє вагомую роль в створенні передумов для активізації ділової активності та наповнення фінансових фондів держави та територіальних громад [8, с. 212]. Видобуток нафти та газу в Україні фактично сконцентрований в секторі національних акціонерних компаній та їх дочірніх підприємств, прибутковість котрих забезпечується існуючим інструментарієм рентного регулювання видобутку вуглеводневої сировини, який не завжди відповідає передовим іноземним лекалам та

викликам сьогодення. Також фіскальне регулювання видобутку вуглеводневої сировини не завжди впливає у формат фінансово-інвестиційного забезпечення модернізації індустрії нафтогазовидобутку. Великою мірою спрощеність існуючого інструментарію рентного регулювання видобутку вуглеводневої сировини, в першу чергу нафти і газу, зумовлена механічним підвищенням ставок рентної плати на основі індексації у зв'язку з інфляційно-девальваційними коливаннями. У результаті непродуманої політики фіскального регулювання видобутку вуглеводневої сировини не завжди забезпечувалася достатня концентрація публічних фінансових ресурсів для інвестиційного забезпечення модернізації інфраструктури надрокористування та не створювалися передумови для стимулювання корпоративного сектора фінансувати проекти освоєння нових та реінжинірингу існуючих родовищ вуглеводнів [14, с. 59—60]. Значною мірою низький рівень заінтересованості корпоративного сектора в освоєнні нових родовищ вуглеводневої сировини зумовлений також відсутністю сучасного інструментарію бюджетної підтримки геологічного вивчення надр та дорозвідки перспективних родовищ енергетичних корисних копалин.

Високий рівень енергомісткості національної економіки робить вартість вуглеводневої сировини одним з визначальних чинників запуску маховика соціально-економічного піднесення. Водночас ця вартість визначається ставками рентної плати за користування надрами для видобутку нафти та природного газу. Враховуючи перманентне скорочення й так незначних обсягів видобутку нафти в Україні в довоєнний та воєнний період та потребу господарського комплексу у блакитному паливі, саме обґрунтовані ставки рентної плати за видобуток природного газу та нафти є однією з найбільш актуальних проблем трансформації економічного механізму надрокористування в цілому. Порівняно з країнами, які відзначаються великими запасами вуглеводневої сировини, в першу чергу природного газу, Україна з її значними потужностями у галузях промисловості не може повною мірою забезпечити свої потреби за рахунок власного видобутку нафти та газу, тому змушена диверсифікувати джерела імпорту мінеральних палив, що також значною мірою впливає на тісноту зв'язку між енергетичною самодостатністю країни та виваженістю рентного регулювання видобутку вуглеводневої сировини [8, с. 211]. Збройне вторгнення на територію України російських загарбників кардинально змінило пріоритети забезпечення енергетичної безпеки країни. Відмова від імпорту мінеральних палив з ворожих країн стала першочерговим кроком зміцнення енергетичної самодостатності.

Враховуючи вагому роль вітчизняного видобутку природного газу для зміцнення енергетичної безпеки України, особливо у воєнний період, рентне регулювання даного виду вуглеводневої сировини як ніколи перебуває в епіцентрі уваги та потребує наближення до передових іноземних лекал фіскального регулювання господарського освоєння енергетичних корисних копалин. Реалізуючи пріоритети дер-

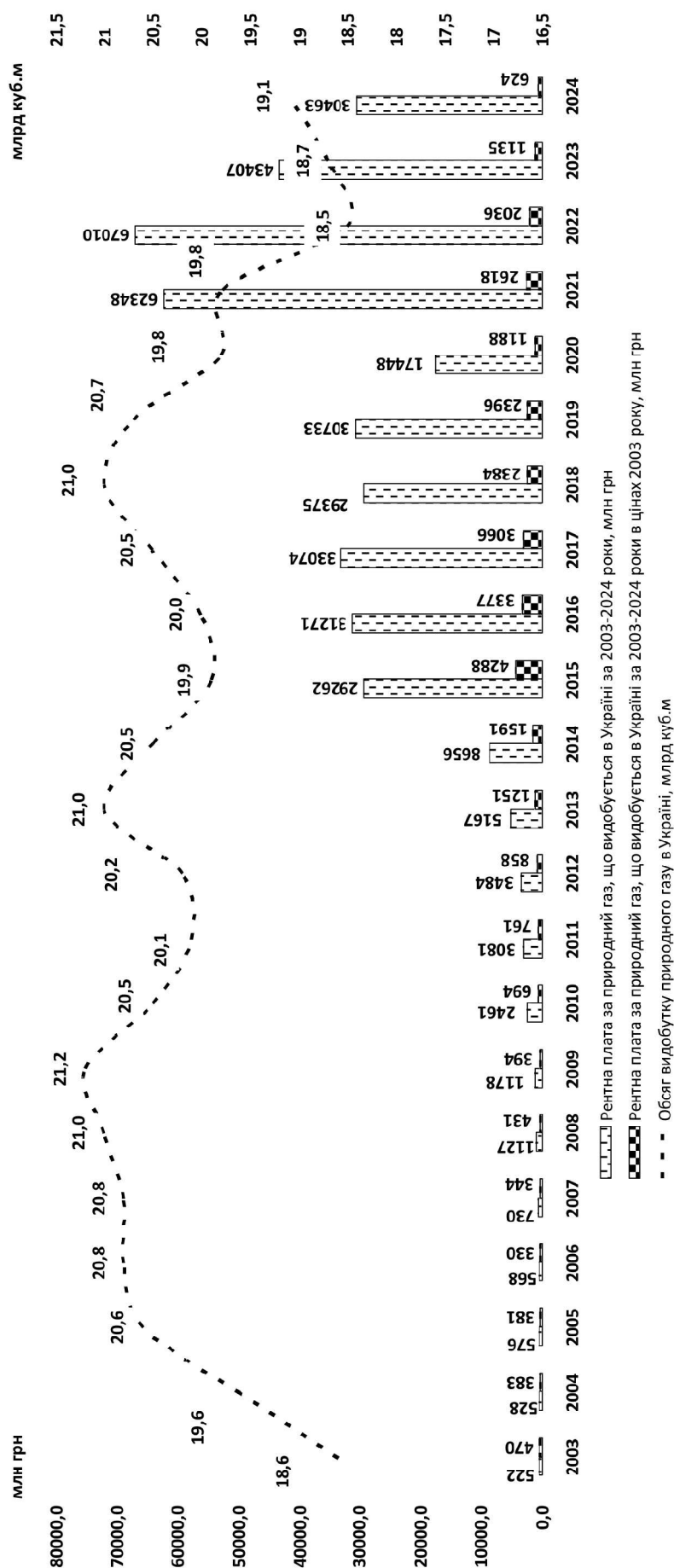


Рис. 1. Рентна плата за природний газ та обсяги його видобутку в Україні у 2003—2024 роках

Джерело: розраховано за даними Міністерства фінансів України, НБУ та Державної служби статистики України.

жавної політики в галузі встановлення ставок рентної плати за користування надрами для видобування природного газу, необхідно виходити з того, що в Україні феномен "голландської хвороби" (залежність фінансових фондів держави і територіальних громад від обсягів видобутку мінеральної сировини) проявляється ситуативно та симптоматично, що має вирішальною мірою детермінувати величину рентних платежів, які повинні сплачувати газовидобувні компанії, оскільки від цього залежить їх інвестиційна спроможність та доступність блакитного палива для суб'єктів господарювання та домогосподарств [8, с. 211]. Тобто рентне регулювання видобутку вуглеводневої сировини має враховувати доцільність нарощення внутрішніх джерел інвестування нафтогазовидобутку підприємницькими структурами. За таких умов важливого значення набуває встановлення таких ставок рентної плати, щоб така плата поряд з фіскальною та регуляторною функціями виконувала функцію інвестиційного забезпечення модернізації виробничо-технічної бази видобувної діяльності.

Україна не відноситься до країн, де видобуток природного газу виступає структуроутворюючою ланкою національного господарства. Але в цілому обсяги видобутку природного газу у 2003—2024 роках (18—21 млрд куб. м в рік) дають можливість сформувати ресурсну базу для задоволення потреб хоча б сектору домогосподарств. Водночас ціни на природний газ власного видобутку за винятком певних сезонних просідань роками продовжували зростати, незважаючи на падіння цін на даний вид вуглеводневої сировини на світовому ринку. Це наслідок недосконалості вітчизняного конкурентного законодавства та спорадичної політики держави в частині рентного регулювання газовидобутку [8, с. 213].

У 2003—2024 роках у динаміці видобутку природного газу в цілому по Україні не спостерігалось чітко вираженого тренду, що було зумовлено макроекономічною ситуацією в країні та глобальною кон'юктурою на світовому ринку природного газу. Позитивною стороною розвитку вітчизняної індустрії видобутку природного газу є те, що у 2023 та 2024 роках порівняно з 2022 роком відбувалося збільшення обсягів його видобутку (рис. 1).

Фактичні надходження рентної плати за природний газ, що видобувається в Україні, до Зведеного бюджету України за 2003—2024 роки поступово зростали за винятком окремих років просідання, а в 2015 році відбувся значний приріст надходжень означеного фіскального інструменту до публічних бюджетів порівняно з 2003—2014 роками. Фактична сума надходжень рентної плати за природний газ до Зведеного бюджету України у 2003 році становила 522 млн грн, у 2004 році — 528 млн грн, у 2005 році — 576 млн грн, у 2008 році — 1127 млн грн, у 2009 році — 1178 млн грн, у 2010 році — 2461 млн грн, у 2013 році — 5167 млн грн, у 2014 році — 8656 млн грн, у 2015 — 29262 млн грн, у 2019 році — 30733 млн грн, у 2020 році — 17448 млн грн, у 2021 році — 25987 млн грн.

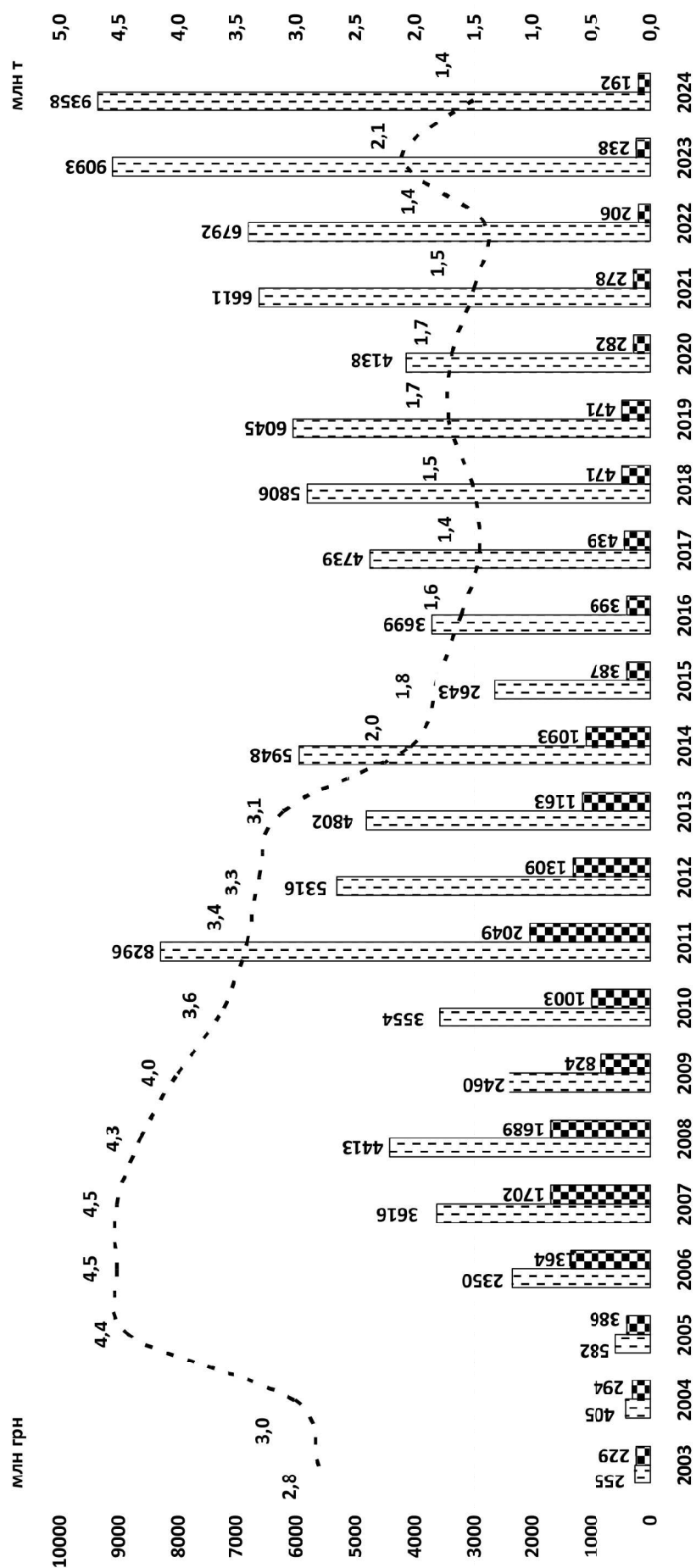
Тобто у 2020 році порівняно з 2019 роком відбулося значене скорочення фактичних надходжень рентної

плати за видобуток природного газу до публічних бюджетів, що було зумовленим введенням карантинних заходів у зв'язку з поширенням пандемії коронавірусу, що у свою чергу призвело до згортання ділової активності, в тому числі і в індустрії видобутку природного газу. У 2021 році порівняно з 2020 роком фактичні надходження рентної плати за видобуток природного газу до Зведеного бюджету України знову демонстрували висхідний тренд, що стало наслідком індексації ставок рентної плати за видобуток вказаного виду вуглеводневої сировини та покращення кон'юнктури на газовому ринку в цілому. Висхідний тренд зберігся і у 2022 році порівняно з 2021 роком, незважаючи на повномасштабне вторгнення на територію України російських загарбників.

Водночас у динаміці рентної плати за видобуток природного газу в цінах 2003 року у 2003—2024 роках в цілому не спостерігається висхідної тенденції, що свідчить про вирішальний вплив на реальну величину газової ренти інфляційно-девальваційних чинників та не завжди збалансованої політики фіскального регулювання видобутку енергетичних корисних копалин.

Відсутність необхідних стимулів у газовидобувних компаній стосовно нарощення обсягів вітчизняного газовидобутку значною мірою зумовлена неможливістю збільшення інвестування проектів модернізації основного капіталу цих суб'єктів господарювання та фінансування геологорозвідувальної діяльності через те, що надмірно високі ставки рентної плати "вимивають" прибуткові надходження суб'єктів вітчизняної індустрії видобутку блакитного палива і згортають їх інвестиційну діяльність. Тому зниження ставок рентної плати за видобуток природного газу виступає необхідною передумовою нарощення інвестиційного потенціалу газовидобувних компаній та основою зменшення вартості блакитного палива для підприємств та господарств, що в кінцевому підсумку сприятиме зменшенню матеріально-енергетичної складової витрат на виробництво продукції і дасть можливість збільшити купівельну спроможність населення на ринках споживчих товарів [8, с. 215]. Зменшення ставок рентної плати за видобуток природного газу також виступило б додатковим стимулом для іноземних компаній, котрі спеціалізуються на видобутку вказаного виду вуглеводневої сировини і мають необхідну матеріально-технічну базу для додаткового освоєння перспективних родовищ природного газу.

Однією з причин не надто високого рівня енергетичної самодостатності України є незначні обсяги видобутку нафти, що робить залежною нашу країну від зовнішніх ринків нафти та нафтопродуктів. Незважаючи на це, вітчизняний видобуток нафти є важливою складовою сфери надрокористування, а для нафтоносних регіонів він також виступає вагомим чинником соціально-економічного розвитку в цілому та зростання рівня зайнятості зокрема. Якщо прослідкувати обсяг видобутку нафти в Україні за період з 2003 по 2024 рік, то в цілому спостерігається низхідна тенденція, що свідчить про відсутність позитивних зрушень в індустрії нафтовидобутку, зокрема в інвестиційному забезпеченні



Рентна плата за нафту, що видобувається в Україні за 2003-2024 роки, млн грн

Рентна плата за нафту, що видобувається в Україні за 2003-2024 роки в цінах 2003 року, млн грн

Обсяг видобутку нафти в Україні, млн т

Рис. 2. Рентна плата за нафту та обсяги її видобутку в Україні у 2003–2024 роках

Джерело: розраховано за даними Міністерства фінансів України, НБУ та Державної служби статистики України.

модернізації та реконструкції виробничо-технічної бази нафтовидобувних підприємств [6, с. 153]. Якщо у 2003 році в Україні видобуток нафти становив 2,8 млн т, у 2005 році — 4,4 млн т, у 2010 році — 3,6 млн т, у 2014 році — 2,0 млн т, у 2019 році — 1,7 млн т, у 2021 році — 1,5 млн т, у 2022 році — 1,4 млн т, у 2023 році — 2,1 млн т, то у 2024 році — 1,4 млн т (рис. 2). Тобто у 2024 році порівняно з 2003 роком обсяг видобутку нафти в Україні зменшився у 2 рази. Однією з основних причин такого обвального падіння обсягів нафтовидобутку слід вважати неефективний менеджмент в основних нафтовидобувних компаніях та в цілому низький рівень прозорості функціонування національного енергетичного ринку.

Характерною рисою рентного регулювання видобутку нафти в Україні є відсутність прямої кореляції між обсягами її видобутку та фактичними надходженнями рентної плати за її видобуток. Така ситуація зумовлена як глобальними чинниками цінних коливань, так і особливостями функціонування інфраструктури нафтовидобутку в середині країни. Фактичні надходження рентної плати за нафту, що видобувається в Україні, до Зведеного бюджету України за 2003—2024 роки не відображала чітко виражену тенденцію до зростання чи спадаючого. Фактична сума рентної плати за нафту у 2003 році становила 225 млн грн, у 2004 році — 405 млн грн, у 2008 році — 4413 млн грн, у 2009 році — 2460 млн грн, у 2010 році — 3554 млн грн, у 2011 році — 8296 млн грн, у 2013 році — 4802 млн грн, у 2014 році — 5984 млн грн, у 2015 році — 2643 млн грн, у 2019 році — 6045 млн грн, у 2020 році — 4138 млн грн, у 2021 році — 4498 млн грн. У 2022–2024 роках спостерігалася висхідна тенденція у фактичних надходженнях рентної плати за видобуток нафти, незважаючи на російську збройну агресію, що дає підстави стверджувати про позитивні зрушення на вказаному сегменті національного енергетичного ринку. Позитивний вплив також справила зміна вищої ланки менеджменту у національних корпораціях та публічних акціонерних товариствах, котрі регулюють сферу нафтовидобутку.

На відміну від інших складових рентної плати за спеціальне використання природних ресурсів (рентної плати за спеціальне використання води, рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів), котрі певною мірою пропорційно розподіляються між бюджетами різного таксономічного рівня, рентна плата за користування надрами для видобутку вуглеводневої сировини майже повністю концентрується у центральному публічному фінансовому фонді, що позбавляє регіональну владу та місцеве самоврядування ресурсів як для фінансування проєктів соціально-економічного розвитку, так і проєктів відтворення мінерально-сировинної бази.

Така ситуація з розподілом рентної плати за користування надрами для видобутку вуглеводневої сировини демотивує місцеве самоврядування формувати дорожні карти фінансування заходів, пов'язаних з геологорозвідувальною діяльністю і нарощенням потенціалу видобутку вуглеводневої сировини, що має важливе значення для зміцнення господарської та енергетичної самодостатності країни, регіонів та територіальних громад. Також надмірно

низький відсоток відрахування рентної плати за користування надрами для видобутку нафти і газу у місцеві бюджети не дає змоги формувати регіональні та місцеві фонди відтворення мінерально-сировинної бази, що певною мірою і консервує багаторічний дефіцит мінеральних палив і не усуває залежність від зовнішніх джерел постачання такого роду енергоносіїв [14, с. 62]. Для багатих на вуглеводневу сировину регіонів зміна принципів вертикального розподілу рентної плати за нафту та газ може забезпечити якісне покращення ситуації з наповненням обласного бюджету та бюджетів територіальних громад базового рівня, а також активізувати процеси відтворення мінерально-сировинної бази як ключового детермінанта розширеного відтворення ресурсно-виробничого потенціалу регіональних господарських комплексів.

Незважаючи на підвищення вагомості відновних джерел енергії в енергетичному балансі глобальної економіки, для національного господарства України вуглеводнева сировина ще довго відіграватиме визначальну роль в енергетичному забезпеченні. В умовах воєнного часу та повоєнного відновлення набуває вагомості значення нарощення обсягів видобутку нафти та газу задля зміцнення господарської і енергетичної самодостатності країни, а також задля зменшення імпорту мінеральних палив. Одним з основних стимулів розширення масштабів надрокористування з метою нарощення обсягу видобутку енергетичних корисних копалин є еквівалентне вилучення рентної плати за користування надрами для видобутку нафти та газу. Через внесення змін в нормативну базу рентного регулювання надрокористування з метою видобутку вуглеводневої сировини необхідно забезпечити посилення стимулювання надрокористувачів до господарського освоєння родовищ корисних копалин у складних геологічних умовах шляхом поглиблення диференціації при встановленні рентної плати за користування надрами.

Необхідно максимальною мірою усунути наявні перешкоди, пов'язані із заниженням ставок рентної плати на одні корисні копалини і завищенням — на інші. Ув'язати ставки рентної плати за користування надрами з середньоєвропейським рівнем плати за видобування енергетичних корисних копалин, щоб стимулювати надрокористувачів здійснювати максимально можливу переробку видобутої мінеральної сировини і тим самим забезпечувати прийнятний рівень прибутковості, або ж здійснювати модернізацію виробничо-технічної бази освоєння мінерально-сировинного потенціалу, щоб знижувати собівартість видобутку енергетичних корисних копалин [6, с. 157]. Перекося в ставках рентної плати за видобуток окремих видів мінеральної сировини в період економічної та політичної стабільності не заклали стимулів для видобувних підприємств нарощувати капіталовкладення у додаткову розвідку перспективних родовищ енергетичних корисних копалин та модернізувати основний капітал видобувної діяльності.

Інституціоналізація нової моделі рентного регулювання видобутку енергетичних корисних копалин має базуватися на розумінні того, що в умовах воєнного

часу, євроінтеграційного вектору розвитку України та поглиблення децентралізації влади вагомим значенням набуває вирішення проблеми формування сучасного інструментарію фіскального регулювання видобутку вуглеводневої сировини, котрий був би зорієнтований на нарощення потенціалу фінансово-інвестиційного забезпечення модернізації матеріально-технічної бази та інфраструктурного облаштування нафтогазовидобувної галузі [14, с. 58]. Воєнний час вимагає активізації діяльності щодо залучення у господарський обіг додаткових обсягів вуглеводневої сировини вітчизняного видобутку. Забезпечення додаткового видобутку енергетичних корисних копалин потребує реалізації комплексу заходів щодо геологічного вивчення та розвідки потенційно перспективних запасів вуглеводнів, що дасть можливість з часом відмовитися від непродуктивного імпорту мінеральних палив. Вирішення проблеми фінансового забезпечення такого роду заходів потребує формування спеціальних бюджетних та позабюджетних фондів за рахунок акумуляції у цих фондах частини рентної плати за газ та нафту.

Також магістральним елементом трансформації системи рентного регулювання видобутку вуглеводневої сировини має стати перегляд вертикального та горизонтального розподілу "газової" та "нафтової" ренти. В умовах поглиблення децентралізації, зокрема створення мережі укрупнених територіальних громад, мінерально-сировинна рента має стати більш вагомим джерелом наповнення місцевих бюджетів. Певні спорадичні кроки в напрямі підвищення частки зарахувань рентної плати за користування надрами для видобування нафти, природного газу та газового конденсату до місцевих бюджетів вже було зроблено в кінці 2016 року. Згідно Закону України № 1793-VIII "Про внесення змін в Бюджетний кодекс України відносно зарахування рентної плати за користування надрами для видобування нафти, природного газу і газового конденсату" 5% рентної плати за видобуток вуглеводнів було спрямовано у місцеві бюджети [3]. Однак впровадження карантинних заходів внаслідок пандемії коронавірусу та повномасштабне вторгнення на територію України російських загарбників не дали змоги розвинути позитивні зрушення у вертикальному розподілі рентної плати за нафту та газ, які мали місце у 2016—2018 роках.

Формування сучасного інструментарію рентного регулювання видобутку вуглеводневої сировини окрім бюджетонаповнюючої функції має виконувати і функцію фінансово-інвестиційного забезпечення модернізації індустрії розвідки, освоєння та видобутку вуглеводнів. Декілька фаз підвищення ставок рентної плати за користування надрами для видобутку газу та нафти не забезпечили нарощення реальних обсягів інвестиційних вливань в освоєння нових родовищ вуглеводневої сировини. Ключовим моментом трансформації системи рентного регулювання видобутку енергетичних корисних копалин є те, що система фіскального регулювання видобутку вуглеводневої сировини має бути зорієнтована на формування фінансово-інвестиційного підґрунтя встановлення партнерських відносин між державою та приватним бізнесом, зокрема на основі реалізації угод про розподіл продукції [14, с. 60]. Частина акумульованої у публічних бюджетах рентної пла-

ти за користування надрами для видобутку нафти та газу через спеціальні фонди відтворення мінерально-сировинної бази має спрямовуватися у розбудову сучасної інфраструктури господарського освоєння вуглеводневого потенціалу України.

Доцільність реалізації угод публічно-приватного партнерства у сфері видобутку енергетичних корисних копалин, в першу чергу вуглеводневої сировини, зумовлена необхідністю участі держави в господарському освоєнні найбільш ліквідних складових мінерально-сировинного потенціалу країни, які виступають ресурсною основою зміцнення господарської самодостатності та енергетичної безпеки [11]. Через участь публічних органів влади, національних акціонерних компаній та публічних акціонерних товариств у партнерських відносинах з транснаціональними корпораціями стане можливим збереження контролю держави за темпами, масштабами та пропорціями вуглеводневих потоків і водночас залучення значних сум іноземних інвестицій та передового іноземного досвіду інноваційно орієнтованого нафтогазовидобутку.

Акумуляція частини рентної плати за користування надрами для видобутку нафти та газу у спеціальних бюджетних фондах та публічних позабюджетних фондах дасть можливість сформувати надійне джерело участі держави у тимчасових підприємницьких об'єднаннях за участю компаній-нерезидентів, створених для освоєння вуглеводневого потенціалу України, що є необхідною складовою формування сприятливих інституційно-фінансових передумов для реалізації капіталомістких проєктів додаткового видобутку вуглеводневої сировини [22]. З огляду на це трансформація системи рентного регулювання вуглеводневої сировини в Україні має виступати однією з основних складових формування інституційного середовища фінансово-інвестиційного забезпечення розвитку сфери нафтогазовидобутку, враховуючи природно-ресурсні, виробничо-технічні та інфраструктурні особливості видобутку природного газу та нафти.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Виклики воєнного часу, поглиблення децентралізації та євроінтеграції вимагають трансформації існуючої моделі рентного регулювання видобутку вуглеводневої сировини з метою зменшення непродуктивного імпорту мінеральних палив і зміцнення енергетичної самодостатності країни. Базовою методологічною передумовою трансформації системи рентного регулювання господарського освоєння вуглеводневого потенціалу має бути повноцінне виконання не лише фіскальної та регуляторної, але і стимулюючої функції застосування інструменту вилучення мінерально-сировинної ренти в частині посилення інвестиційного спрямування рентних доходів публічних бюджетів різного таксономічного рівня. Така трансформація має передбачати зміну принципів вертикального та горизонтального розподілу рентної плати за нафту та газ. У вертикальному розподілі доцільно підвищити частку відрахувань вказаної складової сукупної мінерально-сировинної ренти до місцевих бюджетів, що дасть можливість збільшити бюджетні можливості місцевого са-

моврядування фінансувати проєкти соціально-економічного розвитку та стабілізації екологічної обстановки на територіях, котрі виступають ареалами концентрації вуглеводнів. У горизонтальному розподілі необхідно підвищити частку відрахувань у спеціальні фонди відтворення мінерально-сировинної бази, що спрятиме формуванню надійної фінансової основи бюджетного фінансування геологічного вивчення надр, дорозвідки перспективних родовищ енергетичних корисних копалин та забезпечить участь держави у реалізації угод публічно-приватного партнерства з приватними підприємницькими структурами як резидентами, так і нерезидентами.

Література:

1. Бардась В.М. Удосконалення фіскального регулювання природокористування. Дис.... канд. екон. наук. 08.00.06. ЛНТУ. Луцьк, 2014. 203 с.
2. Бардаш С.В., Осадча Т.С. Бухгалтерський облік ренти. Монографія. Херс. держ.ун-т. Херсон. ХДУ, 2019. 252 с.
3. Василь Голян: чому більше ренти за газ, нафту і бурштину має надходити до місцевих бюджетів? Finance.ua. 16.03.2018. [Електронний ресурс]. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/422329/vasyl-golyan-chomu-bilshe-renty-za-gaz-naftu-i-burshtyn-maye-nadhodyty-do-mistsevyh-byudzhetyv>.
4. Витвицький Я.С. Удосконалення системи оподаткування у нафтовидобуванні. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 4 (1). С. 66—71.
5. Голян В., Марчук Ю., Погуляйко Ю., Матрунчик Д., Дзюбенко О. Формування сучасної моделі фіскального регулювання лісгосподарування як важлива передумова інноваційної трансформації лісового сектора України. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. № 3 (56). С. 139—155.
6. Голян В.А., Андрощук І.І. Економічний механізм природокористування: рентна плата за користування надрами. Бізнес Інформ. 2017. №8. С. 148—158.
7. Голян В.А., Андрощук І.І. Економічний механізм природокористування: рентна плата за спеціальне використання природних ресурсів. Бізнес Інформ. 2017. № 9. С. 166—174.
8. Голян В.А., Гордійчук А.І., Андрощук І.І. Рентна плата за природний газ у контексті виникнення феномену "голландської хвороби": українські реалії. Бізнес Інформ. 2019. № 12. С. 210—216.
9. Голян Василь. Децентралізація. Як підняти село через справедливий розподіл ренти. Главком. 5 лютого 2018. [Електронний ресурс]. URL: <https://glavcom.ua/columns/vgalyan/decentralizaciya-yak-pidnyati-selo-cherez-spravedliviy-rozpodil-renty-471196.html>.
10. Голян Василь. Рента за природні ресурси: скільки грошей отримав держбюджет. І чому ставки рентної плати за користування ними варто переглянути. Mind. 13 червня 2017. [Електронний ресурс]. URL: <https://mind.ua/openmind/20172923-renta-za-prirodni-resursi-skilki-groshej-otrimav-derzhbyudzhetyv>.
11. Данилишин Б.М., Хвесик М.А., Голян В.А. Економіка природокористування. Підручник. Київ. "Кондор", 2009. 465 с.
12. Іванченко В.А. Інвестиційні процеси у сфері видобутку корисних копалин в Україні: виклики воєнного часу та галузеві особливості. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 12. С. 110—114.
13. Калініченко Д.Ю., Бардась В.М. Фінансово-інвестиційне забезпечення відтворення мінерально-сировинної бази в Україні: інституційні розриви та перспективи. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 13. С. 114—119.
14. Калініченко Д.Ю., Бардась В.М. Фіскальне регулювання в системі фінансово-інвестиційного забезпечення видобутку вуглеводневої сировини в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 14. С. 58—63.
15. Лабенко О.М. Бюджетно-податковий механізм регулювання природокористування. Світ фінансів. 2023. № 4 (77). С. 41—51.
16. Лукін О.Ю., Крижанівський Є.І., Геєць В.М. Про перспективи нарощування видобутку нафти і газу в Україні. Вісник НАН України. 2019. № 1. С. 38—54.
17. Міщенко В.С. Удосконалення рентного регулювання у надрокористуванні. Економіка України. 2013. № 8 (621). С. 84—96.
18. Огонь Ц.Г. Рентна плата: проблеми, ризики та ефективність контролю в сфері використання природних ресурсів. Актуальні проблеми економіки. 2022. № 9 (255). С. 45—56.
19. Проданова Л.В., Шерстюкова К.Ю. Розподіл і перерозподіл природно-ресурсної ренти в національній економіці. Монографія. Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського (м. Кривий Ріг). Черкаси. Видавець Пономаренко Р.В., 2019. 272 с.
20. Хвесик М., Голян В., Бардась В. Формування нової моделі фіскального регулювання природокористування: інституціональні передумови, методологічне забезпечення та практичні рекомендації. Економіст. 2013. № 9. С. 4—13.
21. Хвесик М.А., Бистряков І.К., Клиновий Д.В. Фінансово-економічний механізм капіталізації природних ресурсів об'єднаної територіальної громади. Фінанси України. 2018. № 4. С. 19—40.
22. Suzanne Szczetnikowicz and John Dewar. Financing options in the oil and gas industry. Thomson Reuters. 2018. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.milbank.com/a/web/97930/Financing-options-in-the-oil-and-gas-industry.pdf>.

References:

1. Bardas', V.M. (2014), "Improving fiscal regulation of nature use", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, LNTU, Luts'k, Ukraine.
2. Bardash, S.V. and Osadcha, T.S. (2019), Bukhhalters'kyj oblik renty [Accounting for rent], Khers. derzh.un-t. KhDU, Kherson, Ukraine.
3. Finance.ua (2018), "Vasyl Golyan: why should more rent for gas, oil and amber go to local budgets?", available at: <https://news.finance.ua/ua/news/-/422329/vasyl-golyan-chomu-bilshe-renty-za-gaz-naftu-i-burshtyn-maye-nadhodyty-do-mistsevyh-byudzhetyv> (Accessed 25 June 2025).
4. Vytvyts'kyj, Ya.S. (2014), "Improving the taxation system in oil production", Visnyk Khmel'nyts'koho

natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 4 (1), pp. 66—71.

5. Holian, V. Marchuk, Yu. Pohulijko, Yu. Matrunchuk, D. and Dziubenko O. (2024), "Formation of a modern model of fiscal regulation of forestry as an important prerequisite for innovative transformation of the forest sector of Ukraine", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 3 (56), pp. 139—155.

6. Holian, V.A. and Androschuk, I.I. (2017), "The economic mechanism of nature use: rent for the use of subsoil", Biznes Inform, vol. 8, pp. 148—158.

7. Holian, V.A. and Androschuk, I.I. (2017), "Economic mechanism of nature management: rent for special use of natural resources", Biznes Inform, vol. 9, pp. 166—174.

8. Golyan, V.A. Gordiyshuk, A.I. and Androschuk, I.I. (2019), "Rent for natural gas in the context of the phenomenon of "Dutch disease": Ukrainian realities", Business Inform, vol. 12, pp. 210—216.

9. Golyan, V. (2018), "Decentralization. How to raise the village through fair distribution of rent", Hlavkom, available at: <https://glavkom.ua/columns/vgalyan/decentralizaciya-yak-pidnyati-selo-cherez-spravedliviy-rozpodil-renti-471196.html> (Accessed 25 June 2025).

10. Golyan, V. (2017), "Rent for natural resources: how much money did the state budget receive. And why the rates of rent for their use should be revised", Mind, available at: <https://mind.ua/openmind/20172923-renta-za-prirodni-resursi-silki-groshej-otrimav-derzhbyudzhet> (Accessed 25 June 2025).

11. Danylyshyn, B.M. Khvesyk, M.A. and Holian, V.A. (2009), Ekonomika pryrodokorystuvannia [Economics of nature use], Kondor, Kyiv, Ukraine.

12. Ivanchenko, V.A. (2024), "Investment processes in the field of mineral extraction in Ukraine: challenges of wartime and industry specifics", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 12, pp. 110—114.

13. Kalinichenko, D.Yu. and Bardas', V.M. (2024), "Financial and investment support for the reproduction of the mineral resource base in Ukraine: institutional gaps and prospects", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 13, pp. 114—119.

14. Kalinichenko, D.Yu. and Bardas', V.M. (2024), "Fiscal regulation in the system of financial and investment support for the extraction of hydrocarbon raw materials in Ukraine", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 14, pp. 58—63.

15. Labenko, O.M. (2023), "Budget and tax mechanism for regulating nature use", Svit finansiv, vol. 4 (77), pp. 41—51.

16. Lukin, O.Yu. Kryzhaniv's'kyj, Ye.I. and Heiets', V.M. (2019), "On the prospects for increasing oil and gas production in Ukraine", Visnyk NAN Ukrainy, vol. 1, pp. 38—54.

17. Mischenko, V.S. (2013), "Improving rent regulation in subsoil use", Ekonomika Ukrainy, vol. 8 (621), pp. 84—96.

18. Ohon', Ts.H. (2022), "Rent: problems, risks and effectiveness of control in the field of natural resource use", Aktual'ni problemy ekonomiky, vol. 9 (255), pp. 45—56.

19. Prodanova, L.V. and Sherstiukova, K.Yu. (2019), Rozpodil i pererozpodil pryrodno-resursnoi renty v

natsional'nij ekonomitsi [Distribution and redistribution of natural resource rent in the national economy], Donets'kyj natsional'nyj universytet ekonomiky i torhivli imeni Mykhajla Tuhan-Baranov's'koho. Vydavets' Ponomarenko R.V., Cherkasy, Ukraine.

20. Khvesyk, M. Holian, V. and Bardas', V. (2013), "Formation of a new model of fiscal regulation of nature use: institutional prerequisites, methodological support and practical recommendations", Ekonomist, vol. 9, pp. 4—13.

21. Khvesyk, M.A. Bystriakov, I.K. and Klynovyj, D.V. (2018), "Financial and economic mechanism for capitalization of natural resources of a united territorial community", Finansy Ukrainy, vol. 4, pp. 19—40.

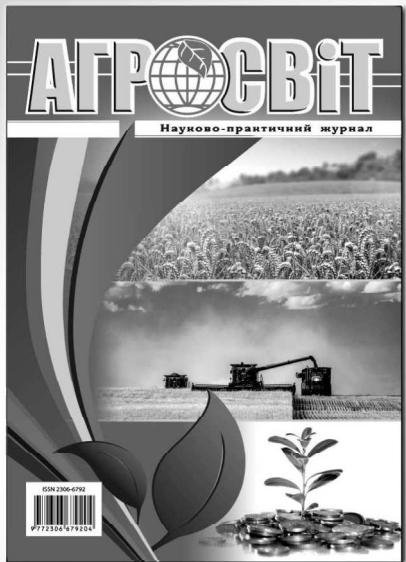
22. Szczetnikowicz, S. and Dewar, J. (2018), "Financing options in the oil and gas industry", Thomson Reuters, available at: <https://www.milbank.com/a/web/97930/Financing-options-in-the-oil-and-gas-industry.pdf> (Accessed 25 June 2025).

Стаття надійшла до редакції 25.06.2025 р.



<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

УДК 657.658.8:631

Л. В. Гуцаленко,
д. е. н., професор, професор кафедри обліку та оподаткування,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5181-8652>

А. О. Музиченко,
к. е. н., доцент, завідувач кафедри статистики та економічного аналізу,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5442-0516>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.51

ІНТЕГРАЦІЯ ОБЛІКОВОЇ ТА АНАЛІТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ У ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

L. Gutsalenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Accounting and Taxation, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
A. Muzychenko,
PhD in Economics, Associate Professor, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

INTEGRATION OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL INFORMATION IN THE FORMATION OF MARKETING STRATEGIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Стаття спрямована на дослідження інтеграції облікової та аналітичної інформації у процес формування маркетингових стратегій аграрних підприємств. Розглянуто роль обліку в плануванні та контролі витрат на маркетинг, а також аналіз ефективності каналів збуту з позиції їх рентабельності. Особливу увагу приділено розмежуванню прямих і непрямих витрат на просування продукції, що дозволяє детальніше оцінювати економічну доцільність окремих заходів. Досліджень можливості використання CRM, ERP та BI – систем для моделювання цінової політики з урахуванням попиту та споживацьких уподобань. Результати роботи демонструють, що поєднання даних обліку та аналітики дає змогу аграрним підприємствам прийняти гнучкі управлінські рішення, оперативно реагувати на зміни ринку та підвищувати конкурентоспроможність у цифровому середовищі.

The article examines the integration of accounting and analytical information in the formation of marketing strategies of agricultural enterprises, which is especially relevant in the context of digital transformation and increased competition in the agricultural market. The author analyzes the role of management accounting in building a flexible marketing strategy that can take into account the dynamics of demand, peculiarities of consumer behavior and the specifics of agricultural production. The paper presents the "distinction between direct and indirect costs of product promotion", which allows for detailing the costs directly related to specific marketing activities (advertising, participation in exhibitions, content creation) and general production or management costs that indirectly affect promotion (staff retention, CRM systems, brand support). This distinction helps to plan and control costs more accurately within the marketing strategy.

The article also presents Table 1 "Structure of Accounting for Promotion Costs and Budgeting of Marketing Expenses", which reflects the stages of the accounting process — from collecting primary information to budgeting and analyzing deviations. The possibilities of using CRM, ERP, and BI systems for a comprehensive analysis of accounting and market data in order to formulate pricing policies, optimize the range of products, and select sales channels are investigated.

The article highlights the importance of integrating analytical data on consumer preferences and accounting indicators (cost, logistics costs) for making informed management decisions.

The results of the study show that the combination of accounting and analytical information allows agricultural enterprises to increase the efficiency of marketing strategies, reduce costs, respond more quickly to changes in the market environment and increase the competitiveness of products.

Ключові слова: облік, управління діяльністю, витрати, маркетинг, аграрне підприємство, цифрова трансформація, збут, маркетингові витрати, бюджетування, CRM та ERP системи.

Key words: accounting, business management, costs, marketing, agricultural enterprise, digital transformation, sales, marketing costs, budgeting, CRM and ERP systems.

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

В сучасних умовах трансформації економічного середовища аграрні підприємства стикаються з необхідністю підвищення ефективності управлінських рішень, зокрема у сфері маркетингу. Водночас традиційна система бухгалтерського обліку переважно зорієнтована на формування інформації для фінансової звітності, а не для підтримки стратегічного управління. Це створює інформаційний розрив між обліковими даними та потребами маркетингової аналітики, що ускладнює формування обґрунтованих рішень щодо позиціонування продукції, цінової політики, просування на ринку та адаптації до коливань попиту.

Особливої актуальності набуває інтеграції до облікової та аналітичної інформації в єдиний інформаційно-аналітичний простір, який дозволяє трансформувати первинні облікові дані у цінні управлінські інсайти. Застосування такої інтеграції забезпечує можливість для аграрних підприємств швидко реагувати на зміни ринкових умов, підвищувати гнучкість у виборі маркетингових стратегій, а також сприяє ефективнішому використанню ресурсів.

У науковому дискурсі проблема інтеграції інформаційних потоків між підсистемами обліку, контролю та маркетингу залишається недостатньо розробленою, зокрема в контексті специфіки аграрного сектору. Це вимагає пошуку нових підходів до структурування інформаційної бази маркетингових стратегій з урахуванням даних управлінського обліку, бюджетування, калькулювання собівартості та прогнозування. Таким чином, вирішення окресленої проблеми є важливим як у науковій, так і з прикладної точки зору — для вдосконалення системи управління аграрними підприємствами та підвищення їх конкурентоспроможності на ринку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемами обліку підприємницьких витрат досліджували Голов С.Ф. [1], Кірейцев Г.Г. [2] та Пушкар М.С. [3], однак облік витрат маркетингових витрат залишиться поза увагою.

Дослідження обліку саме маркетингових витрат знайшли висвітлення у працях багатьох вчених-економістів, серед яких: Правдюк Н.Л., яка у своїй праці [4] запропонувала механізм формування облікового забезпечення, який охоплює первинний, поточний та підсумковий облік. Ільченко Т. [5] розглянула теоретичну сутність та значення маркетингової стратегії діяльності аграрних підприємств та визначила роль діджиталізації та основні перешкоди застосування digital — технологій у побудові маркетингової стратегії аграрних підприємств.

У монографії Лифара В.В. та співавторів [6] досліджено комплексне поєднання екологічних і цифрових підходів в управлінні бізнесом. Автори акцентували увагу на важливості зелених логістичних рішень та цифрових технологій для побудови ефективних, гнучких маркетингових та ланцюгових структур.

У науковій праці Перерва П.Г. [7] розкрито трансформацію маркетингових інструментів у логістичному секторі на тлі загострення кризових явищ в економіці, спричинених війною.

Бутенко Н.В. [8] у своїй праці акцентує увагу на адаптації маркетингової політики підприємств до змінного економічного середовища. В роботі підкреслено важливість впровадження CRM-систем для забезпечення цілісного підходу до управління клієнтськими відносинами, оптимізації товарної політики та вдосконалення каналів реалізації продукції у промисловому секторі. А Шталь Т.В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. [9] систематизували інструменти цифрового маркетингу в контексті малого й середнього бізнесу. Відповідно спостерігає-

мо, що різноманітність досліджень підтверджують актуальність обраної теми.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті — обґрунтування теоретико-методичних засад інтеграції облікової та аналітичної інформації у процес формування маркетингових стратегій аграрних підприємств, з урахуванням специфіки витрат на просування продукції, каналів збуту та цифрової трансформації агробізнесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Облік є важливим інструментом інформаційного забезпечення маркетингової діяльності аграрного підприємства. У контексті динамічних ринкових змін та посилення конкуренції агропідприємства потребують не лише якісної продукції, але й ефективних рішень щодо її просування, ціноутворення, сегментації ринку та комунікації із споживачами. Прийняття рішень базуються на достовірній та своєчасній інформації, значну частину якої формує система обліку.

Завдяки обліку стає можливим виокремлення витрат, пов'язаних із маркетинговою діяльністю, зокрема на рекламу, участь у виставках, логістику, упаковку, дослідження ринку та інші заходи. Ключове значення має процес бюджетування маркетингових витрат — як етап планування фінансового забезпечення стратегічних цілей у сфері збуту та просування.

Маркетингова стратегія — це невід'ємна частина загальної корпоративної стратегії. У ній визначається, як підприємству краще використовувати наявні ресурси щоб в довгостроковій перспективі досягти зростання продажів й збільшення прибутку. Дана стратегія входить в маркетинговий план і носить описовий характер, в якій не розробляються конкретні дії, а лише задається їх загальний напрям [5].

Бюджет маркетингу формується на підставі аналітичної інформації про ринкові тенденції, обсяги реалізації, поведінку споживачів, конкурентне середовище та витрати попередніх періодів.

Однак в умовах воєнного стану, економічно-політичних потрясінь і руйнування інфраструктури планування маркетингової стратегії ускладнюється. Втілюються лише базові моделі, наприклад асортиментна стратегія, без чіткого орієнтира у часі [10].

Застосування облікових даних у процесі бюджетування забезпечує реалістичність планів і сприяє ефективному контролю виконання бюджету. Таким чином облік виступає не лише джерелом фінансової інформаційної, а й основою для стратегічного маркетингового управління. Його інтеграція з аналітичними інструментами дає змогу аграрним підприємствам гнучко адаптувати маркетингову політику до змін ринкового середовища, оптимізувати витрати та досягати стабільних результатів діяльності.

Розширення функціонування облікової системи агропідприємств передбачає не лише формування бюджету маркетингових витрат, а й подальший контроль за ефективністю їх використання. Важливим елементом такого контролю є облік результативності окремих каналів збуту, що дозволяє встановити, які шляхи реалі-

зації продукції забезпечують найвищу рентабельність та відповідальність стратегічним цілям підприємства.

В сучасних умовах нестабільності ринків та зміни споживчої поведінки аграрні підприємства не можуть обмежитися лише традиційним підходом до збуту, орієнтованим на обсяги виробництва. Все більшу роль відіграє аналітика попиту, що ґрунтується на вивченні переваг, очікувань та купівельної поведінки споживачів, які постійно змінюються під впливом соціально-економічних, екологічних та цифрових чинників.

У цьому контексті інтеграція даних про обсяги реалізації, витрати на логістику, маркетинг та сервісне обслуговування у єдину аналітичну систему дозволяє здійснювати порівняльну оцінку каналів — продажу — як традиційних (оптова торгівля, ринки), так і цифрових (онлайн-платформи, прямий збут споживачу).

Інтеграція даних про споживачські уподобання з внутрішніми обліковими показниками (собівартість продукції, логістичні витрати, сезонність тощо) дозволяє підприємству не лише формувати більш точну пропозицію, а й оперативно адаптувати цінову, асортиментну та збутову політику відповідно до запитів цільових сегментів ринку.

В умовах ринкової економіки, підприємствам необхідна значну увагу приділяти проблемам оптимізації процесів просування від виробника до споживача. Перед ними постає питання вибору каналів розподілу: продавати товар на пряму чи скористатись послугами сторонніх організацій (оптових та роздрібних посередників) [11].

В сучасній цифровій економіці ефективне формування цінової політики аграрного підприємства неможливе без використання інтегрованих інформаційних систем, зокрема CRM (Customer Relationship Management), ERP (Enterprise Resource Planning) та BI (Business Intelligence). Їх поєднане застосування забезпечує комплексний підхід до аналізу витрат, поведінки споживачів, кон'юнктури ринку та операційної ефективності підприємства.

Використання опитувань, анкетувань, аналітики з платформ електронної торгівлі, а також даних з CRM — систем дає можливість зібрати кількісні та якісні індикатори попиту. Такі дані, інтегровані з показниками обліку, формують основу для побудови гнучкої маркетингової стратегії, здатної реагувати на коливання ринку, зміни смакових переваг, нові тренди споживання тощо.

Система ERP забезпечує облік витрат, планування ресурсів і калькулювання собівартості продукції, що є основою для визначення мінімального рівня рентабельності ціни.

CRM — система, у свою чергу, надає цінну інформацію по поведінку клієнтів, історію замовлень, рівень задоволеності та цінову чутливість, що дозволяє адаптувати ціни до особливостей окремих сегментів споживачів або навіть персоналізувати комерційні пропозиції.

BI — системи дозволяють об'єднувати ці дані в аналітичні панелі, де порівнюються витрати, рівень попиту, конкуренція, канали збуту, сезонні фактори та інші змінні.

Такий рівень інтеграції дозволяє перейти від статичної моделі ціноутворення до динамічної, у якій ціна формується не лише на основі витрат, а й з урахуван-



Рис. 1. Розмежування прямих і непрямих витрат на просування продукції

Джерело: сформовано авторами.

ням ринкових тенденцій, поведінкових патернів клієнтів та очікуваного попиту. Це особливо актуально для аграрної продукції, яка характеризується сезонністю, високим рівнем логічних витрат і залежністю від умов зберігання.

Не менш важливим є розмежування прямих і непрямих витрат на просування продукції, що формує підґрунтя для більш точного калькулювання та стратегічного планування. Нами була спроба деталізовано розкрити прямі та непрямі витрати на просування продукції у вигляді рисунку 1.

Ведення аналітичного обліку з поділом таких витрат забезпечує глибше розуміння того, які з інструментів просування дійсно впливають на підвищення попиту та зміцнення позицій аграрного підприємства на ринку.

Таким чином, облік витрат і результативності збутової діяльності стає не лише інструментом контролю, а й активним елементом формування обґрунтованої маркетингової стратегії, яка враховує реальну економічну діяльність кожного каналу просування та продажу.

Таблиця 1. Структура бухгалтерського обліку витрат на просування

Види витрат на просування	Характер витрат	Рахунки бухгалтерського обліку	Особливості відображення
Реклама конкретного продукту	Прямі	93 «Витрати на збут»	Відображають безпосередньо у складі витрат на збут
Участь у виставці з просування певної продукції	Прямі	93 «Витрати на збут»	За аналітикою до конкретної продукції або сегменту
Заробітна плата маркетолога	Непрямі	92 «Адміністративні витрати»	Враховуються як загальногосподарські витрати
Витрати на підтримку CRM	Непрямі	92 «Адміністративні витрати» / 93 «Витрати на збут»	Вибір рахунку залежить від функції системи
Розробка упаковки для нового продукту	Прямі	23 «Виробництво» / 93 «Витрати на збут»	Може включатись до собівартості продукції
SEO – просування, аналітика ринку, брендінг	Непрямі	92 «Адміністративні витрати»	Вартість розподіляється за прийнятою методикою

Джерело: сформовано авторами.

Маркетингове та логістичне забезпечення діяльності підприємств завжди було актуальною та важливою складовою успішного функціонування підприємств у глобальному світі. Проте, сучасна реальність вимагає від підприємств та організацій не тільки підтримки високої якості продукції та послуг, але й адаптації до різноманітних викликів, що постають у зв'язку з цифровими перетвореннями [6].

Войтович Н. В. [10] наголошує, що підприємства, що впроваджують цифрові рішення — CRM, ERP, аналітичні платформи — здатні точніше формувати продуктовий асортимент, будувати маршрути доставки і глибше вивчати споживчі потреби.

У системі бухгалтерського обліку витрати на маркетингову

діяльність доцільно класифікувати за ознакою прямого чи непрямого зв'язку з конкретним об'єктом (продукцією, кампанією, каналом збуту). Так прямі витрати — зокрема реклама певного товару чи участь у спеціалізованих виставках — обліковуються переважно на рахунку 93 "Витрати на збут" з деталізацією в аналітичному обліку. Натомість загальні витрати на підтримку CRM — системи, заробітну плату маркетингового персоналу або брендінг підприємства обліковуються як непрямі витрати на рахунку 92 "Адміністративні витрати" або 94 "Інші витрати операційної діяльності". Приклад структурованого розмежування наведено в таблиці 1.

В процесі формування ефективної маркетингової стратегії аграрного підприємства ключове значення має чітке облікове розмежування витрат на просування продукції. Зважаючи на сезонність агробізнесу, різну рентабельність культур та багатоканальність збуту, класифікація витрат за ознакою прямого та непрямого впливу на маркетингову діяльність дозволяє забезпечити прозорість витрат, їх аналітичне відстеження та подальшу оцінку результативності.

Представлені в таблиці 1 підходи до класифікації витрат демонструють необхідність інтегрованого облікового підходу, який охоплює не лише синтетичний, а й детальний аналітичний рівень. Даний обліковий підхід забезпечує аналітичну базу для прийняття стратегічних рішень щодо оптимізації маркетингових бюджетів, ефективного планування кампаній та підвищення прибутковості каналів збуту. Він також створює передумови для застосування ключових показників ефективності (KPI) у сферу маркетингу агробізнесу, що є необхідним елементом сучасного управління.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи вище викладене, можна дійти висновку:

1. Проведені дослідження дали змогу з'ясувати, що аналіз попиту та споживацьких уподобань є не лише маркетинговим інструментом, а й складовою управлінської політики, яка у поєднанні з даними обліку підвищує результативність стратегічних рішень аграрного підприємства.

2. Розмежування прямих і непрямих витрат на просування продукції, дозволяє деталізувати структуру маркетингових витрат і забезпечує більш точне бюджетування, що підвищує прозорість та контроль за використання ресурсів.

3. Впровадження цифрових систем управління даними забезпечує аграрним підприємствам можливість оперативно моделювати цінову політику, прогнозувати її ефекти та синхронізувати рішення між підрозділами (обліковим, маркетинговим, виробничим), що є ключовою умовою побудови ефективної маркетингової стратегії в умовах високої ринкової конкуренції.

4. Облік ефективності каналів збуту на основі інтегрованих даних дає змогу аграрним підприємствам оцінювати рентабельність окремих напрямів реалізації продукції та оперативно коригувати маркетингові стратегії відповідно до ринкових умов.

Література:

1. Голов С. Ф. Бухгалтерський облік в Україні: аналіз стану та перспективи розвитку: [монографія]. К.: Центр учбової літератури, 2007. 522 с.

2. Кірейцев Г. Г. Розвиток бухгалтерського обліку: теорія, професія, міждисциплінарні зв'язки: [монографія]. Житомир: ЖДТУ, 2007. 236 с.

3. Пушкар М. С. Креативний облік (створення інформації для менеджерів): [монографія]. Тернопіль, Карт-бланш, 2006. 334 с.

4. Правдюк Н. Л. Облікове забезпечення управління маркетинговою стратегією підприємства. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. № 2. С. 100—115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2019_2_11.

5. Ільченко Т. (2021). Маркетингова стратегія діяльності аграрних підприємств в умовах діджиталізації. Економіка та суспільство. 10.32782/2524-0072/2021-26-21.

6. Лифар В. В., Зеркаль А. В., Соколова Ю. О., Павлішина Н. М., Борисенко О. Є. Маркетингове та логістичне забезпечення діяльності підприємств в умовах екологізації та цифровізації економіки: колективна монографія. Запоріжжя: АА ТанDEM, 2023. 256 с.

7. Перерва П. Г. Формування маркетингу вражень в сфері логістичних послуг / П. Г. Перерва // Маркетинг і логістика у становленні цифрової економіки України: монографія / наук. ред. Є. В. Крикавський, О. В. Дейнега; Нац. ун-т "Львів. політехніка"; Рівнен. держ. гуманітар. ун-т. Львів; Рівне: О. Зень, 2022. Розд. 4.4. С. 236—258.

8. Бутенко Н. В. Впровадження концепції CRM на промисловому ринку. Економіка та держава. 2011. № 3. С. 40—42.

9. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. БІЗНЕСІНФОРМ. 2018. № 1. С. 345—351.

10. Войтович Н. В. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. Соціальна економіка. 2021. № 62. С. 122—129.

11. Корман І. І., Семенда О. В., Осадчук Н. В. Маркетингове дослідження каналів розподілу. Економіка та суспільство, (29). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-29>.

References:

1. Holov, S.F. (2007), *Bukhhalters'kyj oblik v Ukraini: analiz stanu ta perspektyvy rozvytku* [Accounting in Ukraine: analysis of the state and prospects for development], Tsentrichbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

2. Kirejtsev, H.H. (2007), *Rozvytok bukhhalters'koho obliku: teoriia, profesii, mizhdypredmetni zv'yazky* [Development of accounting: theory, profession, interdisciplinary relations], ZhDTU, Zhytomyr, Ukraine.

3. Pushkar, M.S. (2006), *Kreatyvnyj oblik (stvorennya informatsii dlia menedzheriv)* [Creative accounting (creation of information for managers)], Kart-blansh, Ternopil', Ukraine.

4. Pravdiuk, N.L. (2019), "Accounting support for managing the marketing strategy of an enterprise", *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktual'ni pytannia nauky i praktyky*, vol. 2, pp. 100—115 available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2019_2_11 (Accessed 25 June 2025).

5. Il'chenko, T. (2021), "Marketing strategy for the activities of agricultural enterprises in the conditions of digitalization", *Ekonomika ta suspil'stvo*. 10.32782/2524-0072/2021-26-21.

6. Lyfar, V.V. Zerkal', A.V. Sokolova, Yu.O. Pavlishyna, N.M. and Borysenko, O.Ye. (2023), *Marketingove ta lohystychnye zabezpechennia diial'nosti pidpryemstv v umovakh ekolohizatsii ta tsyfrovizatsii ekonomiky* [Marketing and logistics support for the activities of enterprises in the conditions of greening and digitalization of the economy], Tandem, Zaporizhzhia, Ukraine.

7. Pererva, P.H. (2022), "Formation of impression marketing in the field of logistics services", *Marketing i lohystyka u stanovlenni tsyfrovoy ekonomiky Ukrainy* [Marketing and logistics in the formation of the digital economy of Ukraine], Nats. un-t "L'viv. politekhnik"; Rivnen. derzh. humanitar. un-t. L'viv; Rivne, Ukraine, pp. 236—258.

8. Butenko, N.V. (2011), "Implementation of the CRM concept in the industrial market", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 3, pp. 40—42.

9. Shtal', T.V. Kozub, V.O. and Nakhmetov, A.N. (2018), "Formation of an international marketing strategy for the company's entry into the foreign market", *Biznesinform*, vol. 1, pp. 345—351.

10. Vojtovych, N.V. (2021), "Features of marketing strategy in the conditions of digital transformation", *Sotsial'na ekonomika*, vol. 62, pp. 122—129.

11. Korman, I.I. Semenda, O.V. and Osadchuk, N.V. (2021), "Marketing research of distribution channels", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-29>.

Стаття надійшла до редакції 10.07.2025 р.

М. М. Деліні,
д. е. н., професор, професор кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1016-2305>
В. А. Вакулєнко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту імені професора Й. С. Завадського
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7019-1832>
К. П. Драмацька,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту імені професора Й. С. Завадського
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9886-1663>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.56

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

M. Dielini,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Production and Investment Management,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
V. Vakulenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
named after Professor Josyp S. Zavadskyi, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
K. Dramaretska,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
named after Professor Josyp S. Zavadskyi, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

INFORMATION SUPPORT FOR RISK MANAGEMENT OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND MODERN CHALLENGES

В статті досліджено актуальність удосконалення та підвищення ефективності ризик-менеджменту підприємств України, зазначено його сутність та важливість. Визначено роль інформаційного забезпечення в цьому з урахуванням тих трансформацій, які відбуваються в сучасному цифровому світі. Зазначено, що для ефективного ризик-менеджменту важливим є ідентифікація ризику та його оцінка. Для цього необхідним є аналіз інформації, автоматизацію чого можна забезпечити на підприємствах будь-якого рівня. Наведено програмні продукти, які дозволяють ефективно обробляти інформацію та управляти ризиком на підприємствах різних видів. Зауважено, що автоматизація не тільки ризик-менеджменту, але й інших процесів, також дозволяє знизити та пом'якшити ризики діяльності підприємств. Зазначено основні можливості, які надають використання цифрових технологій для інформаційного забезпечення управління ризиками, а також загрози, які виникають.

The article examines the relevance of improving and increasing the efficiency of risk management in Ukrainian enterprises, its essence and importance are indicated. The role of information support in this is determined, taking into account the transformations that are taking place in the modern digital world. It is noted that for effective risk management, risk identification and assessment are of great importance. This requires information analysis, the automation of which can be ensured at enterprises of any level. Software products are presented that allow for effective information processing and risk management at enterprises of various types. The above

programs are aimed at identifying, assessing and analysing risks, as well as appropriate visualization of reporting and determining ways to mitigate the consequences of the occurrence of predicted risks. These programs provide full information support for risk management at enterprises. This provides an important basis for making effective management decisions and building preliminary response scenarios. An important advantage of their use is saving time and other resources, processing a larger amount of data, as well as eliminating the human factor. Using modern software will help domestic enterprises be not reactive, but proactive concerning risk, that taking into account the challenges faced by Ukrainian companies are of great relevance and will make this activity more effective and allow enterprises to be prepared for possible changes and adversity.

It is noted that the automation of not only risk management, but also other processes, also allows reducing and mitigating the risks of enterprise activities. The main opportunities provided by using digital technologies for information support of risk management, as well as the threats that arise, are indicated. Among threats we can highlight cyber threats, obtaining unreliable information that can lead to erroneous conclusions, power outages and problems with Internet connectivity in Ukraine during wartime. In such conditions, expert assessment and active participation of responsible persons in the risk management process are important.

Ключові слова: ризик-менеджмент, інформаційне забезпечення, цифрові трансформації, програмне забезпечення, кіберзагрози, сільськогосподарські підприємства, виробничі підприємства.

Key words: risk management, information support, digital transformation, software, cyber threats, agricultural enterprises, production enterprises.

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

В сучасних умовах розвитку світового суспільства змінюються процеси управління, з'являються, розвиваються чи трансформуються цифрові технології, впроваджуються нові бізнес-моделі. Розвиток цифрових технологій спричинює як підвищення ефективності процесу управління підприємствами, ведення комерційної діяльності, так й створює нові загрози у вигляді кіберзагроз, зростання шахрайства та ін. Важливим в цьому є інформаційне забезпечення процесу управління, яке дозволяє отримувати актуальну та важливу інформацію своєчасно та приймати ефективні управлінські рішення.

Удосконалення процесу управління ризиками в сучасних умовах є відповіддю на реалії, з яким зіштовхнулася Україна, коли на зміну пандемії COVID-19 прийшло повномасштабне вторгнення. За цих обставин підприємства знаходяться в умовах підвищеного ризику, в деяких ситуаціях можемо говорити про невизначеність. Також виникають нові ризики або поширюється коло наслідків настання тих ризиків, які були відомі раніше. В таких умовах необхідним є побудова та реалізація такої системи ризик-менеджменту, яка буде оцінювати та прогнозувати ймовірність настання ризику та швидко реагувати на них. Значну роль в цьому відіграє якісне інформаційне забезпечення ризик-менеджменту, а також використання сучасних цифрових технологій, які наразі розвиваються та трансформуються під сучасні технологічні можливості та потреби бізнесу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Предметом своїх наукових та практичних досліджень питання ризик-менеджменту зробили Балдинюк В.М. [3], Данілюк І. [2], Гурнія Н.В., Томша А.О. [4], Ван Ї [5]. Крім того, Міністерство фінансів України та

кож аналізує та пропонує різні аспекти управління ризиками [1].

Також спеціалізована технологічна література наводить інформацію щодо можливостей використання сучасного програмного забезпечення для інформаційного забезпечення управлінні ризиками підприємств в Україні [6—11].

Проте недослідженими залишаються питання наукового доробку в частині вивчення можливостей та загроз використання новітніх інформаційних інструментів в процесі ризик-менеджменту українських підприємств.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є визначення напрямів інформаційного забезпечення ризик-менеджменту підприємств України в умовах цифрових трансформацій та сучасних викликів, дослідження можливостей, які вони надають та загроз, які вони несуть.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для досягнення мети за завдань нашого дослідження наведемо теоретичні визначення понять "ризик" та "ризик-менеджмент".

Міністерство фінансів України визначає ризик як "потенційну можливість того, що під час реалізації функцій, процесів та операцій, спрямованих на досягнення встановленої мети (місії), цілей та виконання завдань, можуть виникнути обставини, що призведуть до втрат ресурсу, небезпеки або небажаного результату у майбутньому." [1]. Як бачимо, згідно цього визначення мається на увазі негативні відхилення від запланованих результатів. Проте, в цьому самому джерелі зазначається, що ризик не завжди має негативні наслідки, але й може спричинити позитивні зміни, які також є відхиленнями від запланованих.

І. Данілюк визначає ризик як процес перетворення потенційних загроз на реальні або настання небажаних



Рис. 1. Етапи процесу ризик-менеджменту підприємств

Джерело: сформовано авторами на основі [1].

наслідків, що мають вплив на бізнес [2]. Тобто, також відзначається негативна конотація ризику й безпосередньо зазначається, що це має вплив на діяльність компанії, на її бізнес-процеси. В такому випадку необхідним є побудова системного та ефективного процесу управління ризиком або ризик-менеджменту, що в нашому дослідженні вважається синонімами.

Згідно Балдинюка В.М., ризик-менеджмент можна визначити як "ефективний інструмент реагування на економічні зміни, який включає в себе комплекс управлінських заходів, спрямованих на ідентифікацію, аналіз та контроль ризиків" [3].

В дослідженні Гуріної Н.В. та Томши А.О. ризик-менеджмент розглядається як "сукупність засобів, методів і заходів, спрямованих на здійснення якісного захисту інтересів господарюючого суб'єкта від внутрішніх та зовнішніх загроз, які могли б призвести до економічних втрат" [4]. Тобто, якщо узагальнити наведені вище поняття, ризик-менеджмент на меті має передбачити можливість настання ризиків, ідентифікувати вид ризику, оцінити масштаби та напрямки його впливу та відповідним чином відреагувати, застосувати ті заходи зниження його негативного впливу, які найкраще мають цьому відповідати.

Зрозумілим є, що сама система та процес ризик-менеджменту залежить від специфіки роботи підприємства, як й види ризиків, які ним притаманні. Якщо мова

йде про виробничі підприємства, то ризики можуть бути як притаманні всім підприємствам в країні, як-то податковий, економічний, інфляційний, валютний тощо, так й бути специфічним ризиком виду підприємства, його галузі — постачання неякісної сировини, порушення термінів постачання, перебої у виробничому процесі, пов'язані як із внутрішніми причинами (низька кваліфікація персоналу), так й зовнішніми — перебої з постачанням електроенергії та ін.

Якщо мова йде, наприклад, про сільськогосподарські підприємства, то окрім вищеперерахованих ризиків, вони можуть знаходитись під впливом кліматичних ризиків, які мають менший рівень впливу на виробничі підприємства (в залежності від галузі), ризик поширення захворювань як в рослинництві, так й тваринництві, ризик відсутності необхідних добрив та матеріалів для обробки сільськогосподарських земель (як спостерігалось в перший рік повномасштабного вторгнення, коли через блокування українських логістичних шляхів, а також через припинення торговельної діяльності з країною-агресором, почались перебої з постачанням необхідної продукції для обробки сільськогосподарських земель, насаджень тощо). Це впливає й на сам процес ризик-менеджменту, який підлаштовується під специфіку діяльності підприємств.

Взагалі, якщо виділити основні етапи ризик-менеджменту, то можна навести наступну схему, яка унаочнена на рис. 1.

Це схема є типовою для будь-якого підприємства, хоча й можуть бути певні відмінності в залежності від авторів. Балдинюк В.М., наприклад, ще додає взагалі визначення концепції ризик-менеджменту, закріплення відповідальних за організацію ризик-менеджменту, аналіз ризиків та ін [3]. В інших роботах також можуть бути визначений інший порядок ризик-менеджменту [5], але, в цілому, ідея залишається такою, як наведено на рис. 1.

Для підвищення ефективності управління ризиками нам вбачається необхідним якісне інформаційне забезпечення цього процесу, чому сприятиме використання новітніх цифрових інструментів, які можуть бути пристосовані до ризик-менеджменту підприємств. Автоматизація багатьох процесів зможе підвищити ефективність роботи підприємства шляхом економії часу та ресурсів. Вона надає великі можливості для управління ризиками на підприємствах будь-яких видів та галузей на основі своєчасної обробки інформації та даних. Крім того, як зазначає І. Шевцов автоматизація дозволяє менш залежати від людського фактору. Це є важливим при управлінні ризиками, так як людський фактор може стати причиною помилок або суб'єктивних суджень та рішень [6].

Автоматизація може починатись з використання звичних нам програм MS Excel, Google Sheets, які використовуються невеликими підприємствами для ведення обліку та розрахунків. Вони дозволяють обробляти масиви даних та приймати управлінські рішення. Проте, вони достатньо складно обробляють великі масиви даних та компанії великі та середнього розміру для таких цілей працюють в інших програмах. При ризик-менеджменті автоматизованими можуть бути всі етапи цього процесу, основна увага при чому буде приділятися аналізу даних [7]. Тому що результати цього аналізу містять

Visure Requirements ALM

- Платформа є провідним постачальником комплексного ПЗ.
- Інтегрує інструменти Аналізу режиму і наслідків відмови, наскрізне відстеження ризику від ідентифікації до вирішення, оцінка ризиків в залежності до галузевих стандартів тощо.

IBM Engineering Requirements Management DOORS

- Відстеження вимог і ризиків, ідентифікація ризиків, аналіз впливу ризику, стратегії пом'якшення та середовище співпраці.

Sparx Systems Enterprise

- Інструмент моделювання та проектування, який адаптується під управління ризиками.
- Ідентифікація ризиків, аналіз впливу, простежуваність, співпраця та документування.

Spira Team

- Ідентифікація, оцінка, стратегії пом'якшення ризиків та інтеграція з іншими системами.

ReQtest

- Хмарний інструмент, який може інтегрувати ризик-менеджмент в тестування ПЗ.
- Ідентифікація, оцінка ризиків, звітування, автоматизація робочого процесу, інтеграція.

Polarion Requirements Management від Siemens

- Управління ризиком протягом життєвого циклу розробки продукту чи послуги.
- Зв'язок між вимогами та ризиками, ідентифікація, простежуваність, співпраця, звітування, візуалізація.

Helix RM

- Інструмент, який в т.ч. підтримує й ризик-менеджмент.
- Зв'язок між вимогами та ризиками, документація ризиків, співпраця та спілкування, візуалізація та звітність.

codeBeamer

- Ідентифікація ризиків, зв'язок між вимогами та ризиками, співпраця, візуалізація та звітність.

PTC Integrity

- Документація ризиків, співпраця, візуалізація та звітність, настроювані індивідуальні робочі процеси, що дозволяють оцінювати та пом'якшувати ризики.

Calibre PM

- Ідентифікація ризиків, зв'язок між вимогами та ризиками, співпраця, звітність.

DevSpec

- Керує ризиками в проєктах ПЗ.
- Ідентифікація та документація ризиків, співпраця, візуалізація та звітність.

Easyredmine

- Модуль з управління ризиками для різних учасників проєкту.
- Аналіз ризиків, звітування, шаблони та дозволи управління ризиками.

ITRM (IT Risk Manager)

- Система автоматизації задля забезпечення інформаційної безпеки.
- Оцінка та керування ризиками: формує перелік можливих загроз, оцінка та аналіз ризиків, розробка плану обробки ризиків, оцінка та обґрунтування витрат на забезпечення інформаційної безпеки.

Рис. 2. Програмне забезпечення для ризик-менеджменту підприємств

Джерело: сформовано авторами на основі [9, 10, 11].

муть інформацію для подальших дій. Навіть пропозиція стратегії реагування на той чи інший ризик може бути автоматизована. Аналіз даних може робитись за допомогою тих інструментів, що було вже згадано, а також з використанням Python, R, SAS, Microsoft Power BI, Tableau, Qlik та ін [8]. Останні перелічені це програми з візуалізації, створення інтерактивних дашбордів. Вони дозволяють побачити наочно динаміку розвитку компанії, її "вузькі" місця, основні перепони та прийняти відповідне управлінське рішення.

Варто зауважити, що автоматизація не тільки процесу ризик-менеджменту є управлінням ризиком, але й автоматизація інших функцій підприємства. Наприклад, автоматизація процесу виробництва продукції, вирощування рослин чи худоби, логістичних процесів тощо. Це дозволяє управляти ризиком низької якості продукції чи послуг, ризиком неефективного використання ресурсів, репутаційним ризиком, якщо продукція буде доставлена невчасно, наприклад, та ін. Приклади наведені І. Шевцовим підтверджують висловлену нами думку.

ку. Так, МХП впровадила автоматизовану систему контролю виробництва, що контролює відповідність стандартам виробництва та якості; Київстар — впровадила автоматизовані системи, які дозволяють керувати даними клієнтів, а також використовує міжнародні стандарти щодо захисту даних, що наразі є дуже важливим з урахуванням кіберзагроз, які зростають щодня. В той час як ДТЕК автоматизувала процес управління саме енергетичними процесами та мережами. Це дозволило досягти ефективного використання ресурсів та зниження ризику аварійних вимкнень світла [6]. Таким чином, ми бачимо, що великі вітчизняні компанії, які функціонують в різних секторах економіки, в т.ч. й сільськогосподарське підприємство, питання управління ризиком вирішують й за рахунок управління не саме ризиками підприємства, а за рахунок налагодження процесів управління своєю операційною та основною діяльністю. В такому випадку ризик-менеджмент задіється опосередковано, шляхом управління виробничими, інформаційними, аналітичними та ін. процесами. Підприємства управляють ризиками погіршення якості, невідповідності стандартам, витоку клієнтської інформації шляхом автоматизації інших процесів, але досягають підвищення ефективності управління ризиками. З наведених прикладів бачимо, що управління цими процесами відбувається згідно специфіки діяльності. Так, сільськогосподарське підприємство автоматизувало свою виробничу діяльність на рахунок аналізу якості та відповідності стандартам виробленої продукції. Інші підприємства, які виробляють послуги, діють в межах сфери послуг, що надаються та націлені на покращення якості цих послуг, профілактики негативних ситуацій, які можуть виникнути. Тому, як бачимо, ризик-менеджмент може бути реалізований й опосередковано, що відображає багатогранність цього процесу та необхідність задіяння системного та комплексного підходу при його плануванні.

Окрім використання вищезазначених можливостей є спеціалізоване програмне забезпечення, яке може бути використано при управлінні ризиками підприємств.

Програмне забезпечення (ПЗ) ризик-менеджменту можна визначити як використання цифрових інструментів, які розроблені з метою визначення, оцінки, контролю та реагування на можливі ризики. Дані програмні продукти працюють із даними, які безпосередньо пов'язані із ризиками, опрацьовують відповідну інформацію та надають дані, які можна використовувати при прийнятті управлінського рішення [9]. Узагальнимо цифрові інструменти для управління ризиками підприємств на рис. 2.

На рисунку унаочнено різні програмні продукти, які можуть бути використані для інформаційного забезпечення ризик-менеджменту. Вони надають можливість більш швидко та точніше опрацьовувати інформацію, ідентифікувати та оцінювати ймовірні ризики, аналізувати їх та пропонувати різні шляхи пом'якшення. Основною перевагою є економія часу, можливість обробки більшого масиву інформації та виключення людського фактору, який також має місце в діяльності підприємств. Використання ПЗ дає можливість об'єктивної оцінки ситуації без привнесення суб'єктивного сприйняття. Але ми маємо розуміти, що ризик-менеджмент та його ав-

томатизація має свою специфіку в залежності від виду підприємств, від галузі діяльності.

Так, виробничі підприємства можуть в більшості випадків використовувати різні програмні продукти, навіть якщо мова йде про виробництво послуг, а не тільки продукції в матеріальному вигляді. Проте, якщо взяти сільськогосподарські підприємства, то тут можуть виникати вже певні труднощі з адаптацією ПЗ з ризик-менеджменту під потреби підприємства, так як врахувати кліматичний ризик або поширення рослинних чи тваринних захворювань достатньо важко. Але й це можливо з урахуванням налаштувань цих систем та пошуку відповідної інформації, доступу до певних баз даних та підключення до необхідних аналітичних матеріалів.

Також, ми маємо розуміти, що сучасні цифрові трансформації несуть не лише позитивні наслідки, але й створюють певні загрози. Так, кіберзагрози є й наслідком використання цих інструментів, хоча деякі з них й створенні для профілактики цих ризиків. Важливим ймовірним негативним аспектом діяльності цих продуктів є й отримання недостовірної інформації, яка буде проаналізована та в результаті якої будуть прийняті управлінські рішення. Це може бути наслідком як спеціальної роботи хакерів, так й неякісного відбору даних для проведення досліджень. Вданому випадку важливу роль відіграють якраз людські ресурси, які мають оцінювати експертно отримані результати.

В умовах війни ми не можемо забувати також й про періодичні пошкодження енергетичної інфраструктури, що призводить до вимкнення світла та втрати інтернет-з'язку. Підприємство, яке автоматизувало свою діяльність, стає залежним від цього й навіть не всі вжиті заходи можуть убезпечити від втрати доступу до баз даних чи безперебійної роботи ПЗ, чи збереження отриманих результатів тощо. В такому випадку ми маємо бути гнучкими та відповідальні особи мають приймати рішення щодо подальшого процесу ризик-менеджменту відповідно до актуальних обставин.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, нами було проведено дослідження, в якому ми проаналізували основні поняття ризик-менеджменту та з'ясували важливість та актуальність цього процесу в сучасних умовах та з використанням сучасних інструментів. Важливим аспектом ефективного ризик-менеджменту є якісне інформаційне забезпечення, що сприяє отриманню актуальної інформації для прийняття ефективних управлінських рішень. Для цього можуть бути використані сучасні цифрові інструменти, які дають великі можливості для автоматизації будь-якого процесу управління, в тому числі й управління ризиками. Крім того, маємо констатувати, що з урахуванням тих викликів, з якими зустрічаються вітчизняні підприємства, ризик-менеджмент має бути не реактивним, а проактивним, що зробить цю активність більш ефективною та дозволить підприємствам бути готовим до настання можливих змін та негараздів. На допомогу цьому наразі є багато цифрових як спеціалізованих програм, так й програм, які тим чи іншим чином, допомага-

ють аналізувати діяльність підприємств та надавати дані для подальшого прийняття рішень. Серед спеціалізованих програм, які дозволяють автоматизувати процес ризик-менеджменту зараз також є великий вибір. Вони націлені на обробку інформації, великих масивів даних, ідентифікацію, оцінку та аналіз ризиків, а також відповідну візуалізацію звітування та визначення шляхів пом'якшення наслідків настання прогнозованих ризиків. Це дає важливе підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень та побудови попередніх сценаріїв реагування. Важливою перевагою від їх використання є економія часу та інших ресурсів, обробка більшого масиву даних, а також нівелювання людського фактору.

Але використання ПЗ може нести й певні загрози. Серед таких можемо виділити кіберзагрози, отримання недостовірної інформації, яка може призвести до хибних висновків, перебої в постачанні електроенергії та проблеми з інтернет-зв'язком в Україні в умовах війни. В таких умовах важливим є експертна оцінка та активна участь відповідальних осіб до процесу управління ризиком. Ці питання та подальші можливості інформаційного забезпечення ризик-менеджменту та автоматизацію цього процесу на підприємствах України стануть предметом подальших розробок авторів даного наукового дослідження.

Література:

1. Методичний посібник щодо аспектів управління ризиками, як складової системи внутрішнього контролю у розпорядника бюджетних коштів. Міністерство фінансів України. Київ, 2022. 22 с.
2. І. Данилюк. Управління ризиками в IT-бізнесі. Світ фінансів, 2023, 3 (76). С. 105—114. DOI: 10.35774/sf2023.03.105
3. Балдинюк В.М. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. Економіка та суспільство, 2023, Випуск №55/2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>
4. Гуріна Н.В., Томша А.О. Аспекти обліково-аналітичного забезпечення управління ризиками підприємства. Економіка та суспільство, 2022, Випуск № 43/2022. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-15>
5. Деліні М.М., Ван І. Теоретичні засади формування системи ризик-менеджменту підприємств. Інвестиції: практика та досвід, №20 (2024), с. 40—46. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.40>
6. І. Шевцов. Автоматизація та комплаєнс: як зменшити ризики для підприємств. Liga.net. URL: <https://blog.liga.net/user/ishevtsov/article/54128> (Дата звернення: 30.06.2025р.).
7. Автоматизація управління ризиками. Випуск № 3. Програма Європейського Союзу з підтримки управління державними фінансами в Україні (EU4PFM). URL: <https://eu4pfm.com.ua/news/3/?lang=uk> (Дата звернення: 01.07.2025 р.).
8. ТОП 10 інструментів для аналітики даних. Web Academy Media. URL: <https://web-academy.ua/blog/junior/top-10-analytics-tools> (Дата звернення: 01.07.2025р.).
9. 10+ найкращих програмних рішень та інструментів для управління ризиками на 2025 рік. Visure. URL: <https://visuresolutions.com/uk/alm-guide/найкраще-програмне-забезпечення-для-управління-ризиками-а/> (Дата звернення: 02.07.2025 р.).
10. Управління ризиками. Easyredmine. URL: <https://www.easyredmine.com/ua/відповідні-плагіни-для-easy-redmine/управління-ризиками> (Дата звернення: 02.07.2025 р.).
11. ITRM — система автоматизації управління ризиками інформаційної безпеки. TechExpert. URL: <https://techexpert.ua/solutions-it/itrm-systema-avtomatyzatsii-upravlinnya-ryzykamy-ib/> (Дата звернення: 02.07.2025 р.).

References:

1. Ministry of Finance of Ukraine (2022), *Metodychny posibnyk schodo aspektiv upravlinnia ryzykamy, iak skladovoi systemy vnutrishn'oho kontroliu u rozporiadnyka biudzhethnykh koshtiv* [Methodological manual on aspects of risk management as a component of the internal control system of the budget manager], Ministry of Finance of Ukraine Kyiv, Ukraine.
2. Danylyuk, I. (2023), "Risk management in IT business", *Svit finansiv*, vol. 3 (76), pp. 105—114. DOI: 10.35774/sf2023.03.105.
3. Baldynyuk, V.M. (2023), "Risk management as a tool for managing the activities of business entities", *Ekonomika ta suspil'stvo* [Online], vol. 55/2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>.
4. Gurina, N.V., Tomsha, A.O. (2022), "Aspects of accounting and analytical support for enterprise risk management", *Ekonomika ta suspil'stvo* [Online], vol. 43/2022. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-15>.
5. Dielini, M.M., Wang, Y. (2024), "Theoretical principles of forming a risk management system for enterprises", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 20, pp. 40—46. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.40>.
6. Shevtsov, I. (2024), "Automation and compliance: how to reduce risks for enterprises", *Liga.net*, available at: <https://blog.liga.net/user/ishevtsov/article/54128> (Accessed 30 June 2025).
7. European Union Programme for Public Finance Management in Ukraine (EU4PFM). (2025), "Risk Management Automation", available at: <https://eu4pfm.com.ua/news/3/?lang=uk> (Accessed 01 July 2025).
8. Web Academy Media. (2025), "TOP 10 tools for data analytics", available at: <https://web-academy.ua/blog/junior/top-10-analytics-tools> (Accessed 01 July 2025).
9. Visure. (2025), "10+ Best Software Solutions and Tools for Risk Management in 2025", available at: <https://visuresolutions.com/uk/alm-guide/найкраще-програмне-забезпечення-для-управління-ризиками-а/> (Accessed 02 July 2025).
10. Easyredmine. (2024), "Risk Management", available at: <https://www.easyredmine.com/ua/відповідні-плагіни-для-easy-redmine/управління-ризиками> (Accessed 02 July 2025).
11. TechExpert. (2025), "ITRM — Information Security Risk Management Automation System", available at: <https://techexpert.ua/solutions-it/itrm-systema-avtomatyzatsii-upravlinnya-ryzykamy-ib/> (Accessed 02 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 09.07.2025 р.

Н. В. Измайлова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів і бухгалтерського обліку,
Державний університет економіки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9684-0279>
І. П. Васильчук,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансів і бухгалтерського обліку,
Державний університет економіки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7872-2738>
О. В. Смирна,
к. е. н., доцент кафедри фінансів і бухгалтерського обліку,
Державний університет економіки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9463-0991>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.62

ПОТЕНЦІАЛ ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА У ПОВОЄННІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ТА ФІНАНСОВО-УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

N. Izmaylova,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance
and Accounting, State University of Economics and Technology
I. Vasylchuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance
and Accounting, State University of Economics and Technology
O. Smyrna,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance
and Accounting, State University of Economics and Technology

THE POTENTIAL OF A MINING AND METALLURGICAL ENTERPRISE IN THE POST-WAR TRANSFORMATION OF UKRAINE'S ECONOMY: STRATEGIC PRIORITIES AND FINANCIAL-MANAGERIAL DECISIONS

У статті досліджено фінансовий стан та ділову активність гірничо-металургійного підприємства в умовах економічної нестабільності та повоєнної трансформації України. Визначено сильні та слабкі сторони підприємства, а також його потенціал стати драйвером економічного відновлення регіону та країни загалом. Обґрунтовано стратегічну важливість гірничо-металургійного комплексу для забезпечення економічної безпеки, збереження промислового потенціалу та створення нових можливостей для розвитку внутрішнього ринку і зовнішньої торгівлі. Запропоновано стратегічні підходи до управління та удосконалення поточної діяльності підприємства з урахуванням викликів воєнного часу та післякризового періоду.

The article examines the financial condition and business activity of a mining and metallurgical enterprise as one of the key industrial centers essential for Ukraine's post-war economic recovery. The study emphasizes the strategic importance of the mining and metallurgical sector in ensuring national economic security, restoring industrial capacity, and strengthening the country's global competitiveness. The analysis highlights the current challenges faced by the enterprise, including significant production losses, disrupted supply chains, limited access to international markets, and increased operational risks due to the full-scale military aggression against Ukraine.

Special attention is paid to identifying the strengths and weaknesses of the enterprise, assessing its resilience, adaptability, and capacity to contribute to the country's economic revitalization. The paper substantiates the potential of the mining and metallurgical complex to act as a catalyst for regional development, investment attraction, and employment generation in the context of economic transformation. The authors argue that without the recovery and modernization of industrial giants such as the mining and metallurgical sector, sustainable economic growth in Ukraine will be unattainable.

The research proposes strategic management approaches and practical financial and managerial solutions aimed at improving the efficiency of the enterprise's operations. These approaches include enhancing production flexibility, diversifying markets, optimizing resource use, and strengthening financial resilience. The article is based on the analysis of open-source financial statements, industry reports, expert assessments, and publications from leading analytical centers focusing on Ukraine's industrial development and post-war recovery.

The findings confirm that the mining and metallurgical industry remains a cornerstone of Ukraine's economy, and its successful recovery will have far-reaching implications for the country's economic stability, social development, and integration into European and global economic systems. The study offers recommendations for reinforcing the role of industrial enterprises in Ukraine's long-term reconstruction strategy.

Ключові слова: гірничо-металургійний комплекс, фінансова стійкість, ділова активність, економічна безпека, стратегічне управління, економічне відновлення.

Key words: mining and metallurgical sector, financial resilience, business activity, economic security, strategic management, economic recovery.

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

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими тривалими воєнними діями, масштабною руйнацією виробничої та логістичної інфраструктури, структурною перебудовою внутрішнього ринку та різким звуженням експортних можливостей. За таких умов першочергового значення набувають питання забезпечення економічної стійкості держави, її фінансової та енергетичної безпеки, відновлення промислового потенціалу й прискорення економічного зростання.

У цьому контексті гірничо-металургійний комплекс (ГМК) посідає стратегічно важливе місце у структурі національної економіки як один із ключових драйверів відновлення й розвитку. ГМК забезпечує валютні надходження, сприяє збереженню зайнятості, формує експортний потенціал країни та виступає базою для інтеграції України у світові виробничі ланцюги. Водночас гірничо-металургійні підприємства, з огляду на специфіку діяльності та високий рівень ресурсної залежності, є особливо вразливими до зовнішніх шоків, що посилює необхідність удосконалення механізмів управління їхньою фінансово-господарською діяльністю.

Одним із критичних елементів забезпечення ефективності функціонування підприємств ГМК в умовах економічної нестабільності є стратегічне управління та управління поточною діяльністю, спрямовані на оптимізацію використання наявних ресурсів, зокрема оборотних активів. Саме оборотні активи безпосередньо вплива-

ють на рівень платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості підприємства, а також визначають його здатність адаптуватися до нестабільного економічного середовища. Від ефективності управління цими активами залежить збереження конкурентних позицій, здатність до інвестиційного розвитку та внесок підприємства у відновлення економіки країни.

Таким чином, необхідність проведення комплексної оцінки фінансового стану, ділової активності та ідентифікації сильних і слабких сторін гірничо-металургійних підприємств, з подальшою розробкою науково обґрунтованих управлінських рішень, є актуальним завданням як у теоретичному, так і в прикладному вимірах. Його вирішення сприятиме підвищенню ефективності промислових підприємств, зміцненню економічної безпеки держави та забезпеченню стійкого повоєнного розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній науковій літературі все більшої уваги набувають питання відновлення національної економіки, зміцнення економічної безпеки та ролі стратегічних галузей у повоєнній трансформації країни. Значну увагу дослідників привертає гірничо-металургійний комплекс (ГМК) як один із ключових секторів економіки України, здатний забезпечити прискорення економічного зростання, формування експортного потенціалу та підвищення фінансової стійкості держави.

Питання відновлення промислового потенціалу, забезпечення стабільності функціонування ГМК та його ролі у повоєнній відбудові розглядаються у численних аналітичних публікаціях українських та міжнародних експерт-

них центрів. Особливу увагу в наукових та аналітичних працях приділяється необхідності адаптації моделей фінансового управління та стратегічного планування до нових умов — з урахуванням руйнування інфраструктури, обмежень логістики, змін у структурі внутрішнього та зовнішнього попиту. При цьому наголошується на важливості комплексного підходу до аналізу фінансової стійкості підприємств, управління їхніми оборотними активами та забезпечення їх здатності виконувати функції індустріальних центрів економічного відновлення.

У процесі підготовки статті використано аналітичні дані та публікації, розміщені на сайті GMK Center (<https://gmk.center/>), які містять актуальну інформацію про стан і перспективи розвитку гірничо-металургійної галузі України, оцінку впливу воєнних дій на діяльність підприємств та рекомендації щодо шляхів відновлення виробництва. Також використано фінансову звітність підприємств і матеріали офіційних відкритих джерел, що дозволило здійснити комплексний аналіз діяльності у 2022—2024 роках.

Аналіз публікацій свідчить про системну увагу до гірничо-металургійного комплексу України (ГМК) як ключового індустріального сектора, стратегічно важливого для економічного відновлення країни у повоєнний період. У роботах GMK Center, Центру економічної стратегії та інших аналітичних джерел чітко простежується розуміння, що збереження та розвиток ГМК має вирішальне значення для національної безпеки, створення валютних надходжень, зайнятості та промислової стабільності [1, 4, 5, 9, 13].

Джерела висвітлюють головні виклики, які спричинила війна: руйнування інфраструктури, скорочення виробничих потужностей, перебої в логістиці та зовнішній торгівлі, падіння попиту на традиційні ринки. Водночас, численні матеріали підкреслюють потенціал підприємств галузі для інвестицій у модернізацію виробництва, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до нових економічних реалій [14, 15, 18, 20].

Особлива увага приділяється фінансово-управлінським аспектам діяльності підприємств, зокрема ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг", які слугують базовими елементами відбудови гірничо-металургійного сектора [10—12]. Вказується на необхідність комплексних антикризових заходів, посилення державної підтримки, а також формування стратегічних управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання оборотних активів та стабілізації фінансового стану [14]. Загалом, вказані публікації формують науково-практичну базу для подальших досліджень потенціалу ГМК у контексті повоєнного розвитку України, що є ключовим для формування відповідних рекомендацій та стратегій з урахуванням викликів та можливостей сучасного економічного середовища [2, 3].

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування шляхів відновлення та розвитку гірничо-металургійного комплексу як одного з ключових секторів економіки, що забезпечує економічну безпеку та конкурентоспроможність України у післякризовий період.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є, на основі оцінки фінансового стану, ділової активності та виявлення сильних і слабких сторін гірничо-металургійного підприємства, обґрунтувати

його потенціал як драйвера повоєнного відновлення регіону та економічного зростання України. Стратегічна важливість гірничо-металургійного комплексу визначається його ключовою роллю у зміцненні економічної безпеки держави та забезпеченні сталого розвитку. Особливу увагу приділено формуванню рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління та управління поточною діяльністю для підвищення ефективності підприємства в умовах відбудови країни.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Публічне акціонерне товариство "АрселорМіттал Кривий Ріг" є одним із найбільших гірничо-металургійних підприємств України, діяльність якого охоплює повний виробничий цикл — від видобутку та збагачення залізної руди до випуску готової металопродукції [8]. У зв'язку з трансформаційними процесами, які відбуваються в національній економіці в умовах військового стану, дослідження ефективності використання оборотних активів підприємства має як наукове, так і прикладне значення.

У 2022—2024 роках діяльність підприємства здійснювалася в умовах глибокої економічної нестабільності, спричиненої збройною агресією, обмеженнями енергопостачання та логістичними бар'єрами. Попри це, ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" продемонструвало поступову стабілізацію обсягів виробництва, що зумовлює актуальність оцінки ефективності оборотних активів як ключового чинника підтримки платоспроможності та ліквідності [10, 11].

На основі фінансової звітності підприємства за 2021—2024 роки виявлено динаміку загального скорочення оборотних активів у 2022—2023 роках — з 45,6 млрд грн до 21,7 млрд грн, із частковим відновленням у 2024 році до 24,5 млрд грн. Структурний аналіз свідчить про значні зміни у складі активів. Частка виробничих запасів зросла з 18% у 2022 році до 30% у 2025 році, що може свідчити про нагромадження сировини в умовах нестабільних поставок або підготовку до нарощення обсягів виробництва.

У 2022 році основну частину оборотних активів становила дебіторська заборгованість за продукцію (57%), однак до 2025 року її частка зменшилася до 21%, що свідчить про посилення контролю над дебіторською політикою. При цьому обсяг іншої поточної дебіторської заборгованості у 2023—2024 роках скоротився на понад 3 млрд грн. Натомість дебіторська заборгованість за розрахунками зросла з 383 млн грн до 3,5 млрд грн, що може вказувати на зміну структури взаєморозрахунків підприємства.

З рисунку 1 видно, що за період, що охоплює повоєнний період, підприємство зазнало коливань у значеннях чистих оборотних активів, через вплив зовнішніх економічних та воєнних факторів. Відзначається тенденція до поступового відновлення та зростання показника. Однак періоди зниження чистих оборотних активів вказують на існуючі ризики, пов'язані з нестабільністю ринків, обмеженнями у постачанні сировини та необхідністю інвестицій у модернізацію виробничих потужностей. Така динаміка потребує подальшої уваги до оптимізації структури оборотних активів, зокрема прискоро-

рення їх оборотності, з метою забезпечення стабільного фінансового стану підприємства у складних зовнішніх умовах.

Отже, чисті оборотні активи ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" є індикатором фінансової стійкості підприємства в умовах повоєнної трансформації, що має критичне значення для зміцнення його ролі як драйвера регіонального та національного економічного відновлення.

Показники ліквідності за період 2023—2024 років демонструють погіршення: абсолютна ліквідність зменшилася до 0,01, критична — до 0,25, поточна — до 0,66. Це свідчить про обмежену здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Фінансова стійкість також зазнала негативних змін — коефіцієнт автономії знизився з 0,54 у 2022 році до 0,14 у 2024 році, а коефіцієнт заборгованості зріс до 0,86. Така динаміка свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та зниження його фінансової незалежності.

Оцінка показників прибутковості вказує на негативні результати впродовж усього аналізованого періоду, однак із позитивною динамікою. Так, чистий збиток у 2022 році становив понад 49 млрд грн, у 2023 році — 11,8 млрд грн, у 2024 році — 8,8 млрд грн. Зниження збитків свідчить про поступове відновлення ефективності операційної діяльності. Водночас показники рентабельності активів залишаються від'ємними, хоча демонструють покращення: рентабельність оборотних активів підвищилася з -165% у 2022 році до -36% у 2024 році.

Важливим напрямом оцінки є аналіз оборотності оборотних активів. Прискорення їх обігу є критичним фактором у забезпеченні ліквідності та зниженні фінансових витрат.

У ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" у 2023—2024 роках спостерігалася збільшення частоти оборотів окремих категорій активів, таких як готова продукція та виробничі запаси, що свідчить про посилення контролю за виробничими процесами та складським господарством. Одночасно зменшення середнього терміну погашення дебіторської заборгованості є свідченням посилення платіжної дисципліни контрагентів (рис. 2).

Умови воєнного часу зумовлюють перегляд політики управління оборотними активами.

Ефективна стратегія вимагає дотримання балансу між ліквідністю та прибутковістю, що досягається за рахунок гнучкого управління запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими коштами. Важливим є впровадження сучасних аналітичних інструментів для моніторингу стану оборотних активів, зокрема використання показників фінансового циклу, коефіцієнтів оборотності, тривалості операційного циклу.

Таким чином, за результатами аналізу встановлено, що ПАТ "АрселорМі-

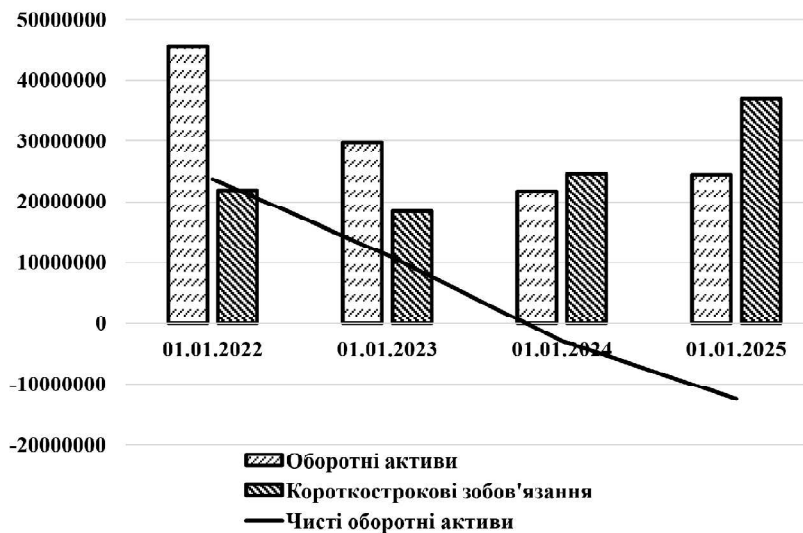


Рис. 1. Чисті оборотні активи ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [19].

Таблиця 1. Показники фінансового стану ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"

Фінансовий індикатор	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,38	1,68	2,08	1,61	0,88	0,66
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,05	0,06	0,05	0,02	0,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,01	1,27	1,42	0,85	0,44	0,26
Коефіцієнт автономії	0,62	0,69	0,72	0,54	0,34	0,14
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	1,00	1,04	1,27	1,23	0,63	0,27
Коефіцієнт заборгованості	0,27	0,20	0,21	0,35	0,52	0,86

Джерело: сформовано на основі [19].

ттал Кривий Ріг" зазнало істотного скорочення обсягів і зміни структури оборотних активів у 2022—2023 роках, проте у 2024 році спостерігалася позитивна динаміка. Ключовими проблемами залишаються низький рівень ліквідності, збитковість, залежність від зовнішнього фінансування. У перспективі підприємству необхідно зосередитися на оптимізації обігу активів, скоро-

Таблиця 2. Показники рентабельності та ділової активності ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"

Фінансовий індикатор	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Рентабельність активів (ROA)	0.84%	23.83%	-91.75%	-25.93%	-16.67%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	1.22%	36.70%	-92.28%	-55.15%	-73.64%
Чиста маржа	1.17%	23.07%	-110.32%	-29.14%	-13.35%
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, разів	2,11	2,89	1,16	1,63	2,80
Період оборотності оборотних активів, днів	170,3	124,6	309,4	221,1	128,6

Джерело: сформовано на основі [19].

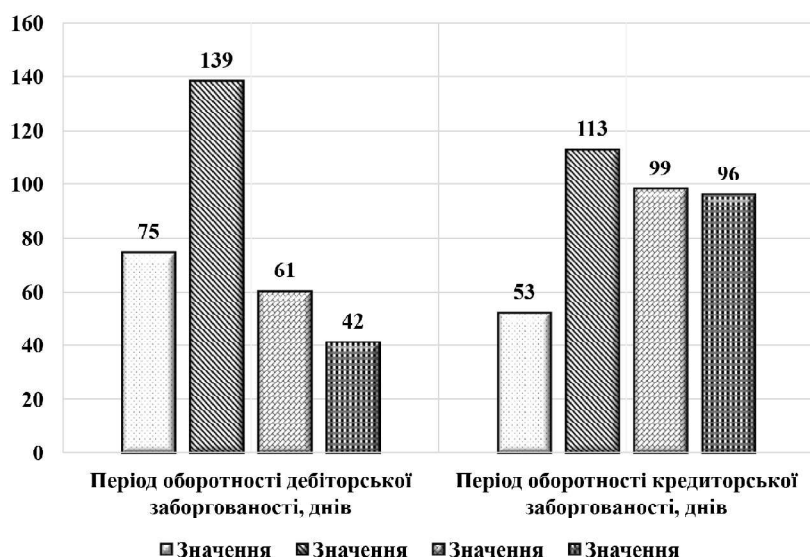


**Рис. 2. Умови кредитування
ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"**

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [19].

ченні тривалості фінансового циклу, підвищенні рентабельності та зміцненні фінансової стійкості.

Оцінка сильних і слабких сторін ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг", а також виявлення можливостей і ризиків його функціонування в сучасних умовах здійснюється на основі комплексного підходу, який враховує фінансово-економічні, виробничо-технологічні, соціально-ринкові та інституційні фактори (табл. 3). Такий аналіз дозволяє сформулювати обґрунтовані стратегічні рекомендації з урахуванням внутрішніх резервів і зовнішніх викликів.

Сильні сторони. ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" є найбільшим підприємством повного металургійного циклу в Україні, що забезпечує контроль за всіма етапами виробництва: від видобутку руди до випуску готової продукції. Така інтеграція знижує залежність від зовнішніх постачальників і підвищує ефективність. Членство в міжнародній корпорації забезпечує доступ до капіталу, ноу-хау, передових технологій, можливість екс-

пошкодження критичної інфраструктури в Україні, перебої з електроенергією значно впливають на виробничу стабільність. Коефіцієнт автономії знизився до 0,14, що означає залежність від зовнішніх зобов'язань, а отже — фінансову вразливість. Значна частина виробничого потенціалу орієнтована на традиційні сталеві продукти з невисокою доданою вартістю, що обмежує конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Можливості. Підприємство може відіграти роль базового індустріального центру для реалізації державних проєктів у сфері відбудови інфраструктури, мостів, логістики, промисловості. Виробництво сталі для машинобудування, будівництва, військово-промислового комплексу, залізничного транспорту та інфраструктурних потреб стимулюватиме зростання обсягів реалізації. Як стратегічне підприємство, ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" може отримати доступ до програм підтримки ЄС, Світового банку, ЄБРР для модернізації виробництва. Впровадження сучасних управлінських систем та

технологій дозволить значно знизити витрати та підвищити ефективність використання оборотних активів. Орієнтація на зниження викидів CO₂, використання електросталі та відновлюваних джерел енергії відкриває доступ до екологічних ринків ЄС. [7, 17]

Ризики. Прямі бойові дії або атаки на енергетичні об'єкти можуть призвести до зупинки виробництва, пошкодження обладнання, втрати персоналу. Обмеження на експорт залізничним або морським шляхом знижують можливість реалізації продукції на зовнішніх ринках. Зниження глобального попиту або демпінгова політи-

Таблиця 3. Матриця SWOT-аналізу гірничо-металургійного підприємства

Strengths (сильні сторони) 1. Масштаб виробничої бази та вертикальна інтеграція 2. Інтеграція у глобальний холдинг ArcelorMittal 3. Наявність висококваліфікованого персоналу та традиції технічної експертизи 4. Велика частка внутрішнього споживання сировини 5. Вплив на регіональну економіку та соціальну інфраструктуру	Weaknesses (слабкі сторони) 1. Низький рівень ліквідності та прибутковості 2. Застаріле технологічне обладнання на окремих етапах виробництва 3. Висока залежність від енергоресурсів та вразливість до перебоїв енергопостачання 4. Велика частка кредиторської заборгованості в структурі капіталу 5. Недостатня диверсифікація продукції
Opportunities (можливості) 1. Участь у програмі повноцінного економічного відновлення України 2. Диверсифікація продукції та вихід на нові ринки 3. Залучення міжнародних інвестицій та пільгових кредитів 4. Цифровізація та автоматизація процесів Участь у розвитку зеленого виробництва (Green Steel)	Threats (загрози) 1. Продовження воєнних дій та загроза фізичній інфраструктурі 2. Посилення логістичних обмежень та блокада морського експорту 3. Коливання світових цін на сировину та метал 4. Інфляційні ризики та нестабільність валютного курсу 5. Ризики екологічного та соціального характеру

Джерело: складено автором.

ка конкурентів можуть спричинити суттєві фінансові втрати. Знецінення гривні підвищує витрати підприємства на імпортні компоненти, енергоносії, обслуговування валютного боргу. Недостатній рівень екологічної модернізації може призвести до санкцій з боку держави або міжнародної спільноти, а також до втрати лояльності місцевих громад.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що ефективність використання оборотних активів ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" протягом 2022—2024 років перебувала під значним впливом зовнішніх дестабілізуючих чинників, насамперед пов'язаних з умовами повномасштабної війни, порушенням логістичних ланцюгів, коливаннями ринкового попиту та нестабільністю енергопостачання. Незважаючи на це, підприємству вдалося частково стабілізувати діяльність і розпочати процес оптимізації структури оборотних активів. Основними результатами аналізу є.

1. Скорочення обсягу оборотних активів у 2022—2023 роках, яке свідчить про адаптивну реакцію підприємства на обмеження у виробництві та реалізації продукції, а також про потребу в зменшенні витрат на утримання поточних активів.

2. Позитивна динаміка у 2024 році вказує на поступове відновлення виробничих і фінансових процесів, Зростання виробничих запасів, незавершеного виробництва та дебіторської заборгованості за розрахунками свідчить про наміри підприємства відновити масштабну виробничу діяльність.

3. Низькі значення коефіцієнтів ліквідності та автономії засвідчують обмежену здатність підприємства виконувати поточні зобов'язання, а також критичну залежність від залучених коштів. Особливо це проявляється в коефіцієнті абсолютної ліквідності (0,01 у 2024 р.) та автономії (0,14).

4. Нерентабельна діяльність упродовж трьох років не дозволила підприємству генерувати достатній рівень доходу для покриття витрат, однак поступове скорочення чистого збитку з 49,0 млрд грн у 2022 році до 8,8 млрд грн у 2024 році свідчить про ефективність реалізованих антикризових заходів.

5. Зміни в структурі оборотних активів — зниження частки дебіторської заборгованості та зростання виробничих запасів — можуть бути ознакою зміни стратегічного курсу підприємства на посилення внутрішнього контролю та логістичної безпеки.

З огляду на результати дослідження, а також враховуючи стратегічну роль ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" у національній економіці, доцільно запропонувати такі напрями оптимізації управління оборотними активами з метою підвищення ефективності підприємства як одного з ключових індустріальних центрів економічного відновлення.

1. Розгортання програм мобілізації внутрішніх фінансових ресурсів, спрямованих на підвищення автономності підприємства, зменшення залежності від зовнішнього фінансування та стабілізацію грошових потоків через більш ефективне використання дебіторсь-

кої заборгованості, формування резервів ліквідності та підвищення прозорості фінансових розрахунків.

2. Інвестиції в цифрову трансформацію та управлінський облік. Запровадження інтегрованих ERP— та CRM-систем, що дозволить автоматизувати облік та управління оборотними активами, скоротити тривалість фінансового циклу, забезпечити аналітичну підтримку управлінських рішень у реальному часі, особливо в умовах постійних змін логістичних та енергетичних обмежень.

3. Модернізація логістичної інфраструктури підприємства. Як ключова умова для скорочення термінів обігу запасів та готової продукції, а також підвищення гнучкості у поставках сировини, Відновлення та розвиток власних залізничних та портових потужностей дозволить підприємству пришвидшити відвантаження і забезпечити стабільність експортних контрактів.

4. Формування стратегічного партнерства з державою та регіоном. Участь підприємства в державних і регіональних програмах відновлення критичної інфраструктури, створення спільних індустріальних кластерів, розвиток технологічного парку навколо підприємства, що забезпечить мультиплікативний ефект на зайнятність, інвестиції та бюджетні надходження в регіоні.

5. Підвищення соціально-економічної відповідальності підприємства. Через реалізацію програм підтримки місцевих громад, екологічної модернізації виробництва, а також участі в публічно-приватному партнерстві в галузях освіти, охорони здоров'я, інновацій, Це дозволить зміцнити імідж підприємства як лідера промислового відновлення країни.

6. Переорієнтація на продукти з високою доданою вартістю. Розширення виробничого портфеля за рахунок металопродукції з глибоким ступенем переробки, яка може бути затребувана у секторах машинобудування, будівництва, відбудови транспортної інфраструктури, Це сприятиме підвищенню рентабельності діяльності й створенню нових ланцюгів доданої вартості в Україні.

Металургійна галузь України є однією з ключових ланок національної промисловості, однак з початком повномасштабної агресії з боку російської федерації її функціонування зазнало критичних трансформацій. У період з 2013 по 2023 роки внаслідок втрати контролю над окремими територіями, руйнування інфраструктури та логістичних ланцюгів кількість функціонуючих металургійних підприємств в Україні зменшилася вдвічі, а виробничий потенціал впав з 42 млн тонн до 17,8 млн тонн сталі на рік.

На тлі загального скорочення обсягів випуску чавуну і сталі (зниження на 71% порівняно з довоєнним рівнем 2021 року), галузь зберігає статус базової для економіки держави, Її внесок у ВВП у 2023 році становив 5,7%, а частка в експорті залишалася вагомою — понад 14,6%. [15]

Металургія залишається системоутворюючою галуззю, здатною відіграти важливу роль у післявоєнному відновленні України, завдяки як впливу на суміжні галузі, так і потенціалу до інтеграції в європейські промислові ланцюги постачання. У 2023 році спостерігалася переорієнтація галузі на внутрішній ринок: лише 50% металопродукції було експортовано, тоді як до війни цей показник сягав 80%. Водночас понад 80% експорту

спрямовано до країн ЄС, що вказує на зростаючу економічну інтеграцію. Відновлення експорту частково забезпечується за рахунок альтернативного морського коридору, однак логістичні обмеження залишаються ключовим викликом для галузі. Завантаження потужностей залишається нерівномірним: від 20% до 70% залежно від підприємства та регіону розташування.

Зокрема, ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" у 2023 році експлуатувало лише одну доменну піч із чотирьох, а обсяги виплавки сталі зменшилися на понад 56% у першому півріччі порівняно з 2022 роком. Виробництво стримували нестабільне енергопостачання, тимчасове припинення водопостачання внаслідок підриву Каховської дамби, а також пошкодження логістичних шляхів. Незважаючи на це, підприємство виявило здатність до адаптації, а у 2024 році розглядає можливість нарощення обсягів виробництва за умови покращення логістичної та енергетичної ситуації.[9]

Поступове відновлення європейського попиту на українську сталь, а також інтерес до зелених металургійних технологій створює додаткові можливості для переосмислення ролі вітчизняної галузі у глобальному виробничому ланцюгу. У довгостроковій перспективі, завдяки інвестиціям у декарбонізацію та цифрову трансформацію, підприємства на кшталт ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" мають потенціал стати флагманами посткризового відновлення країни.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у поглибленому вивченні ефективності застосування сучасних фінансових інструментів та технологій управління оборотними активами в умовах нестабільної економіки. Актуальним є дослідження впливу цифровізації, автоматизації бізнес-процесів і впровадження інноваційних систем планування ресурсів підприємств (ERP-систем) на підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності гірничо-металургійних підприємств. Крім того, важливим напрямом є оцінка екологічних та соціальних аспектів сталого розвитку галузі, що сприятиме формуванню збалансованої стратегії довгострокового зростання. Подальші дослідження можуть також зосереджуватись на розробці адаптивних моделей управління фінансами, що враховують специфіку воєнного та повоєнного періоду в Україні, з метою забезпечення максимального ефекту від використання ресурсів і мінімізації ризиків.

Література:

1. Ukraine's economy will not recover without industrial development. GMK Center. 2025. URL: <https://gmk.center/en/opinion/ukraines-economy-will-not-recover-without-industrial-development/> (дата звернення: 01.07.2025).
2. Агапова В. Що лишилось від української металургії. Економічна правда. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/03/29/698540/> (дата звернення: 02.07.2025).
3. Баранець Г., Гребенко Д., Клодчик О. Особливості антикризового управління гірничо-металургійними підприємствами в умовах воєнної агресії // Економічний вісник. 2022. №4. С. 94. ISSN 2709-6459. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/80.094> (дата звернення: 02.07.2025).

4. Гірничо-металургійний комплекс України потребує системної підтримки держави. GMK Center. 2023. URL: <https://gmk.center/ua/posts/hmk-potribna-systemna-pidtrymka-derzhavy/> (дата звернення: 02.07.2025).

5. Гущенко А. Як українська металургія пройшла випробовування на міцність у 2023 році. GMK Center. 2023. URL: <https://gmk.center/ua/posts/yak-ukrainska-metallurgiya-projshla-viprobuvannya-na-micnist-u-2023-roci/> (дата звернення: 02.07.2025).

6. Єрмоленко Г. "АрселорМіттал Кривий Ріг" закладає основу для майбутніх перетворень — CEO. GMK Center. 2025. URL: <https://gmk.center/ua/news/arselormittal-krivij-rig-zakladaie-osnovu-dlya-masshtabnih-peretvoren-ceo/> (дата звернення: 02.07.2025).

7. Єрмоленко Г. Внутрішній попит на продукцію "АрселорМіттал Кривий Ріг" після війни складе 60% від довоєнного — CEO. GMK Center. 2025. URL: <https://gmk.center/ua/news/vnutrishnij-popit-na-produkciju-arselormittal-krivij-rig-pislya-vijni-sklade-60-vid-dovoien-nogo-ceo/> (дата звернення: 02.07.2025).

8. Звіт про управління (Звіт керівництва) ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" за 2022 рік. Офіційний сайт ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг". 2022. URL: <https://ukraine.arselormittal.com/corporate-responsibility/informatsiia-dlia-aktsioneriv-ta-steykholderiv> (дата звернення: 02.07.2025).

9. Каленков О. ГМК постраждав від війни сильніше за інші галузі: інтерв'ю з президентом ОП "Укрметалургпром". GMK Center. 2022. URL: <https://gmk.center/ua/interview/oleksandr-kalenkov-gmk-postrazhdav-vid-vijni-silnishe-za-inshi-galuzi/> (дата звернення: 02.07.2025).

10. Колісніченко В. "АрселорМіттал Кривий Ріг" відновив роботу доменної печі №6. GMK Center. 2024. URL: <https://gmk.center/ua/news/arselormittal-krivij-rig-vidnoviv-robotu-domennoi-pechi-6/> (дата звернення: 02.07.2025).

11. Колісніченко В. "АрселорМіттал Кривий Ріг" у 2024 році виробив 1,65 млн тон сталі. GMK Center. 2024. URL: <https://gmk.center/ua/news/arselormittal-krivij-rig-u-2024-roci-virobiv-1-65-mln-t-stali/> (дата звернення: 02.07.2025).

12. Кошти у розвиток: гірничо-металургійний комплекс продовжує інвестувати під час війни. GMK Center. 2024. URL: <https://gmk.center/ua/posts/koshti-u-rozvitok-girnichometallurgijnij-kompleks-prodovzhuie-investuvati-pid-chas-vijni/> (дата звернення: 02.07.2025).

13. Огляд економіки у вересні 2024. Що заважає металургійному виробництву зростати. Центр економічної стратегії. 2024. URL: https://ces.org.ua/economic_review_2024_september/ (дата звернення: 02.07.2025).

14. Прасад А. "АрселорМіттал Кривий Ріг" вимушено скоротить виробництво через війну, стагнацію ринків і падіння цін на руду. Forbes Україна. 2024. URL: <https://forbes.ua/news/arselormittal-krivij-rig-skorochue-virobnitstvo-pidpriemstvo-nazvalo-prichini-24092024-23797> (дата звернення: 02.07.2025).

15. Тарасенко А. Внесок ГМК до ВВП України склав 5.7% у 2023 році. GMK Center. 2023. URL: <https://gmk.center/ua/news/vnesok-gmk-do-vvp-ukraini-sklav-5-7-u-2023-roci/> (дата звернення: 02.07.2025).

16. Тарасенко А. Мауро Лонгобардо: "Проблема в конкурентоспроможності навіть після війни". GMK Center. 2025. URL: <https://gmk.center/ua/interview/mauro-lonhobardo-problema-v-konkurentospromozhnosti-navit-pislia-vijny/> (дата звернення: 02.07.2025).

17. Тарасенко А. Перспективи металургії України у 2025 році. GMK Center. 2024. URL: <https://gmk.center/ua/posts/perspektyvy-metallurhii-ukrainy-u-2025-rotsi/> (дата звернення: 02.07.2025).

18. Укрметалургпром просить Президента та Уряд вжити невідкладних заходів для порятунку українського ГМК. Офіційний сайт Укрметалургпром. 2024. URL: <https://www.ukrmetprom.org/ukrmetallurgprom-prosit-prezidenta/> (дата звернення: 02.07.2025).

19. Фінансова звітність ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг". Clarity Project. 2024. URL: <https://clarity-project.info/edr/24432974/yearly-finances> (дата звернення: 02.07.2025).

20. Як рік війни позначився на ГМК України: стан та ризики галузі. GMK Center. 2023. URL: <https://gmk.center/ua/posts/iak-rik-vijny-poznachyvsia-na-hmk-ukrainy-stan-ta-ryzyky-haluzi/> (дата звернення: 02.07.2025).

References:

1. GMK Center (2025), "Ukraine's economy will not recover without industrial development", GMK Center, available at: <https://gmk.center/en/opinion/ukraines-economy-will-not-recover-without-industrial-development/> (Accessed: 01 July 2025).

2. Agapova, V. (2023), "What remains of Ukrainian metallurgy", Ekonomichna Pravda, available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/03/29/698540/> (Accessed: 02 July 2025).

3. Baranets, H., Grebenko, D. and Klodchyk, O. (2022), "Anti-crisis management of mining and metallurgical enterprises under conditions of military aggression", Economic Bulletin, vol. 4, pp. 94. <https://doi.org/10.33271/ebdut/80.094>.

4. GMK Center (2023), "Ukraine's mining and metallurgical complex needs systemic state support", GMK Center, available at: <https://gmk.center/ua/posts/hmk-potribna-systemna-pidtrymka-derzhavy/> (Accessed: 02 July 2025).

5. Hlushchenko, A. (2023), "How Ukrainian metallurgy passed the strength test in 2023", GMK Center, available at: <https://gmk.center/ua/posts/yak-ukrainska-metallurgiya-projshla-viprobuvannya-na-micnist-u-2023-roci/> (Accessed: 02 July 2025).

6. Yermolenko, H. (2025), "ArcelorMittal Kryvyi Rih lays the foundation for major transformations — CEO", GMK Center, available at: <https://gmk.center/ua/news/arselormittal-krivij-rig-zakladaie-osnovu-dlya-mashtabnih-peretvoren-ceo/> (Accessed: 02 July 2025).

7. Yermolenko, H. (2025), "Domestic demand for ArcelorMittal Kryvyi Rih's products after the war will be 60% of the pre-war level — CEO", GMK Center, available at: <https://gmk.center/ua/news/vnutrishnij-popit-na-produkciju-arselormittal-krivij-rig-pislya-vijni-sklade-60-vid-dovoienного-ceo/> (Accessed: 02 July 2025).

8. ArcelorMittal Kryvyi Rih (2022), "Management Report", available at: <https://ukraine.arcelormittal.com/corporate-responsibility/informatsiia-dlia-aktsioneriv-ta-steykkholderiv> (Accessed: 02 July 2025).

9. Kalenkov, O. (2022), "The mining and metallurgical complex suffered more from the war than other sectors: interview with the president of Ukrmetallurhprom", GMK Center, available at: <https://gmk.center/ua/interview/oleksandr-kalenkov-gmk-postrazhdav-vid-vijni-silnisheza-inshi-galuzi/> (Accessed: 02 July 2025).

10. Kolisnichenko, V. (2024), "ArcelorMittal Kryvyi Rih resumed operation of blast furnace No. 6", GMK Center, available at: <https://gmk.center/ua/news/arselormittal-krivij-rig-vidnoviv-robotu-domennoi-pechi-6/> (Accessed: 02 July 2025).

11. Kolisnichenko, V. (2024), "ArcelorMittal Kryvyi Rih produced 1.65 million tons of steel in 2024", GMK Center, available at: <https://gmk.center/ua/news/arselormittal-krivij-rig-u-2024-roci-virobiv-1-65-mln-t-stali/> (Accessed: 02 July 2025).

12. GMK Center (2024), "Investments during war: the mining and metallurgical complex continues to develop", GMK Center, available at: <https://gmk.center/ua/posts/koshti-u-rozvitok-girnicho-metallurgijnij-kompleks-prodovzhuie-investuvati-pid-chas-vijni/> (Accessed: 02 July 2025).

13. Centre for Economic Strategy (2024), "Economic review: what prevents metallurgical production from growing", available at: https://ces.org.ua/economic_review_2024_september/ (Accessed: 02 July 2025).

14. Prasad, A. (2024), "ArcelorMittal Kryvyi Rih forced to cut production due to war, market stagnation and falling ore prices", Forbes Ukraine, available at: <https://forbes.ua/news/arselormittal-krivij-rig-skorochue-virobnitstvo-pidpriemstvo-nazvalo-prichini-24092024-23797> (Accessed: 02 July 2025).

15. Tarasenko, A. (2023), "Contribution of the mining and metallurgical complex to Ukraine's GDP was 5.7% in 2023", GMK Center, available at: <https://gmk.center/ua/news/vnesok-gmk-do-vvp-ukraini-sklav-5-7-u-2023-roci/> (Accessed: 02 July 2025).

16. Tarasenko, A. (2025), "Mauro Longobardo: The problem of competitiveness remains even after the war", GMK Center, available at: <https://gmk.center/ua/interview/mauro-lonhobardo-problema-v-konkurentospromozhnosti-navit-pislia-vijny/> (Accessed: 02 July 2025).

17. Tarasenko, A. (2024), "Prospects for Ukrainian metallurgy in 2025", GMK Center, available at: <https://gmk.center/ua/posts/perspektyvy-metallurhii-ukrainy-u-2025-rotsi/> (Accessed: 02 July 2025).

18. Ukrmetallurhprom (2024), "Ukrmetallurhprom asks the President and Government to take urgent measures to save the Ukrainian MMC", available at: <https://www.ukrmetprom.org/ukrmetallurgprom-prosit-prezidenta/> (Accessed: 02 July 2025).

19. Clarity Project (2024), "Financial reporting of ArcelorMittal Kryvyi Rih", available at: <https://clarity-project.info/edr/24432974/yearly-finances> (Accessed: 02 July 2025).

20. GMK Center (2023), "How a year of war affected Ukraine's MMC: state and risks of the industry", GMK Center, available at: <https://gmk.center/ua/posts/iak-rik-vijny-poznachyvsia-na-hmk-ukrainy-stan-ta-ryzyky-haluzi/> (Accessed: 02 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 06.07.2025 р.

Р. А. Лукак,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки,
Львівський торговельно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1830-1800>

Н. В. Наконечна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри безпеки інформаційних технологій,
Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1377-4315>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.70

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СТРАХОВОГО РИНКУ: ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ

R. Lupak,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economy, Lviv University of Trade and Economics

N. Nakonechna,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Information Technology Security,
Lviv Polytechnic National University

TOOLS FOR ENSURING ECONOMIC SECURITY OF THE INSURANCE MARKET: APPLIED
ASPECTS OF DIGITALIZATION AND DIGITIZATION

У статті обґрунтовано процеси адаптації страхового ринку до сучасних умов активних трансформаційних змін, зростання викликів і шоків, успішність яких значною мірою зумовлюється здатністю впроваджувати технології цифровізації та диджиталізації. Зазначено, що економічна безпека страхового ринку дедалі більше залежить від цифрових трансформацій та процесів диджиталізації. У цьому контексті, з одного боку, вдається ефективно протидіяти ризикам і загрозам, а з іншого — зростає потреба у вирішенні складних завдань налагодження інноваційно-технологічної діяльності, що, своєю чергою, створює нові виклики для страхового бізнесу. Проведено порівняння технологій цифровізації та диджиталізації страхових послуг з урахуванням їх сутності, цільової спрямованості, ключових інструментів та очікуваних результатів. Наголошено, що цифровізація передбачає покращення якості та ефективності надання страхових послуг, а диджиталізація — налагодження нових способів комунікації між учасниками страхового ринку. Інструменти цифровізації та диджиталізації в забезпеченні економічної безпеки страхового ринку сформовано з урахуванням її складових: фінансової, інституційної, інформаційної, кібербезпеки, процесуальної, ризик-орієнтованої та соціальної (клієнтської). До таких інструментів у контексті цифрових технологій віднесено: ERP-системи, системи електронного обліку, цифровий аудит, електронний документообіг, хмарні архіви, цифрові підписи, двофакторну (мультифакторну) аутентифікацію, шифрування даних, CRM-системи, дашборди, системи резервного копіювання, електронні кабінети, електронні калькулятори страхової діяльності та ін.; у контексті технологій диджиталізації — AI-платформи, Big Data-аналітику, платформи RegTech та SupTech, API-системи, блокчейн-технології, Smart-технології, системи IDS/IPS, AI-системи, RPA-процеси, інтегровані мобільні сервіси, чат-боти та віртуальні помічники, AI-аналіз страхування та ін.

The article substantiates the processes of adaptation of the insurance market to the modern conditions of active transformational changes, the growth of challenges and shocks, the success of which is largely determined by the ability to implement digitalization and digitization technologies. It is noted that the economic security of the insurance market increasingly depends on digital transformations and digitalization processes. In this context, on the one hand, it is possible to effectively counteract risks and threats, and on the other hand, there is a growing need to solve complex tasks of establishing innovative and technological activities, which, in turn, creates new challenges for the insurance business. A comparison of digitalization technologies and digitalization of insurance services is carried out, taking into account their essence, target orientation, key tools and expected results. It is emphasized that digitalization involves improving the quality and efficiency of providing insurance services, and digitalization — the establishment of new ways of communication between insurance market participants. Digitalization and digitization tools in ensuring the economic security of the insurance market have been formed taking into account its components: financial, institutional, information, cybersecurity, procedural, risk-oriented and social (client). Such tools in the context of digital technologies include: ERP systems, electronic accounting systems, digital audit, electronic document management, cloud archives, digital signatures, two-factor (multifactor) authentication, data encryption, CRM systems, dashboards, backup systems, electronic cabinets, electronic calculators for insurance activities etc.; in the context of digitalization technologies — AI platforms, Big Data analytics, RegTech and SupTech platforms, API systems, blockchain technologies, Smart technologies, IDS/IPS systems, AI systems, RPA processes, integrated mobile services, chatbots and virtual assistants, AI analysis of insurance etc.

Ключові слова: страховий ринок, страхові послуги, економічна безпека, цифровізація, диджиталізація, технології, страхова діяльність, страхування.

Key words: insurance market, insurance services, economic security, digitalization, digitalization, technologies, insurance activities, insurance.

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

В умовах постійної невизначеності, зростання глобальних і національних викликів та шоків актуальність страхування суттєво підвищується. У такому контексті формування стабільного, прозорого та стійкого страхового ринку набуває особливого значення, зокрема у вирішенні завдань забезпечення економічної безпеки країни.

Як відомо, страховий ринок є однією з важливих складових забезпечення стабільності та стійкості економіки країни, а його безпечний розвиток справляє суттєвий вплив на бізнес і суспільство. Відтак актуалізується потреба у визначенні інструментарію, за допомогою якого можна забезпечити економічну безпеку страхового ринку та запобігти зростанню ризиків

і загроз для його учасників. З огляду на те, що зростання економіки країни значною мірою залежить від інтенсивності застосування інноваційних, зокрема інформаційно-технологічних розробок, визначення інструментарію забезпечення економічної безпеки страхового ринку слід пов'язувати з актуальними цифровими трендами.

Безперечно, цифровізація та диджиталізація процесів у сфері страхування відкривають нові можливості для страхового бізнесу, зокрема у підвищенні ефективності використання ресурсного потенціалу, якості організаційно-управлінських змін, персоналізації страхових послуг тощо. Водночас слід враховувати, що впровадження інструментарію цифровізації та диджиталізації супроводжується низкою викликів, ідентифікація яких дозволяє підвищити адаптивність страхової діяльності та забезпечити її готовність до безпечного розвитку в умовах глибокої технологізації.

Характеристик	Цифровізація	Диджиталізація
Сутність	Процес впровадження електронних технологій у страхову діяльність	Спосіб переформатування надання страхових послуг шляхом використання цифрових технологій на всіх його етапах
Цільова спрямованість	Покращення якості та ефективності надання страхових послуг	Налагодження нових способів комунікації між учасниками страхового ринку
Ключові інструменти	- PRM-системи; - електронний документообіг (ЕДО); - хмарні сховища та сервіси; - системи електронного архівування; - локальні інформаційні системи; - електронні системи оптичного розпізнавання тексту (OPR); - електронні підписи	- мобільні додатки; - штучний інтелект (AI); - Big Data-аналітика; - машинне навчання (ML); - Інтернет речей (IoT); - прикладний програмний інтерфейс (API); - блокчейн; - мультиканальні автоматизовані цифрові платформи
Очікувані результати	- оптимізація процесів адміністрування страхової діяльності; - зниження кількості технічних і процедурних помилок у страхових транзакціях; - підвищення якості організації та ефективності праці у страховій сфері; - покращення якості обслуговування страхувальників	- створення нових цифрових страхових продуктів; - підвищення рівня персоналізації страхових послуг; - автоматизація процесу врегулювання страхових випадків; - покращення споживчої лояльності до страхування; - інтеграція страхової діяльності в цифрову національну фінансову екосистему

Рис. 1. Цифровізація vs Диджиталізація страхових послуг

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій підтвердив, що значна увага наукових досліджень зосереджена на вивченні питань цифровізації та диджиталізації в умовах стрімкої зростання потреби у використанні інноваційних інформаційних продуктів. Доведено, що такі тенденції мають значний вплив на економічну безпеку, зокрема страхового ринку, функціонування та розвиток якого дедалі більше ґрунтується на технологічних розробках. У цьому контексті важливо враховувати роль держави, бізнесу та інших учасників страхового ринку в регулюванні сфер застосування таких технологій. Так, Т. Васильців та ін. визначають пріоритети державної політики як інструмент впливу на безпечний розвиток національного ринку, зокрема страхового, підкреслюючи важливість адаптивності інституцій до цифрових викликів [1, с. 10—19]. Водночас важливість технологічної модернізації ринку обґрунтовується у праці [2, с. 79—94], де акцентовано увагу на необхідності використання потенціалу сектору інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення якості ринкових відносин і інтеграції цифровізації у сферу страхування.

Н. Гавадзин та ін. окреслюють основні вектори цифрової трансформації у страхуванні, підкреслюючи пріоритетне значення впровадження онлайн-сервісів, хмарних технологій, Big Data-аналітики та інших цифрових рішень у процеси оцінювання ризиків і укладання дого-

ворів страхування [3, с. 14—17]. Подібний напрям дослідження підтримують О. Панченко та І. Садчикова, акцентуючи увагу на необхідності модернізації бізнес-моделей страхових компаній із активним залученням диджитал-інновацій [4, с. 291—301].

У свою чергу, О. Парубець та О. Подоляк досліджують процеси трансформації механізмів функціонування та розвитку страхового ринку внаслідок цифровізації та диджиталізації [5, с. 165—176]. Подібні акценти простежуються у працях Л. Попової та І. Самошкіна, де звертається увага на сучасні цифрові тренди страхового ринку, вплив яких постійно посилюється та змінює комплекс елементів механізмів забезпечення економічної безпеки страхової діяльності [6; 7].

У дослідженні Ю. Заволоки та ін. обґрунтовується важливість адаптації організаційної структури страхових компаній до цифрових реалій [8, с. 102—106], а О. Кнейслер та ін. — пріоритетне значення цифровізації та диджиталізації у діяльності страхових компаній задля посилення їхніх конкурентних позицій на ринку [9, с. 106—117]. Натомість Л. Чертко та ін. розглядають цифровізацію як ключовий інструмент

управління ризиками, що дозволяє не лише підвищити ефективність страхового бізнесу, а й зміцнити його економічну безпеку [10, с. 7—11].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є науково-прикладне обґрунтування сучасного інструментарію забезпечення економічної безпеки страхового ринку в умовах посилення цифровізації та диджиталізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Технологічні розробки вже перестали бути опціональними та є невід'ємною складовою сучасної діяльності, а їх використання розглядається як один із ключових шляхів покращення якості та результатів діяльності. Так, сучасні технології є запорукою автоматизації, організації безперервного навчання, забезпечення оперативного реагування на складні управлінські виклики та ін.

Не є винятком і страховий ринок, де більшість відносин має нематеріальний характер. Це, своєю чергою, підсилює потребу в удосконаленні якості комунікації, формуванні довіри, надійному захисті даних та забезпеченні прозорості операцій. У такому контексті використання цифрових технологій набуває особливого значення не лише для оптимізації процесів страхування, а

й для посилення економічної безпеки страхового ринку.

Технологічні зміни вже охоплюють усі процеси страхування, і масштаби цього впливу постійно зростають, що потребує не лише швидкої адаптації учасників ринку, а й формування стійких механізмів захисту від нових загроз. Відповідно особливої ваги набуває чітке розмежування сфер цифровізації та диджиталізації, які мають суттєві відмінності за змістом, цілями та функціональним призначенням (рис. 1). Зокрема, цифровізація означає впровадження електронних технологій у страхову діяльність, а диджиталізація передбачає глибшу трансформацію — це переосмислення та переформатування способів надання страхових послуг завдяки інтеграції цифрових технологій на всіх етапах його етапах.

Потрібно зауважити, що цільова спрямованість процесів цифровізації та диджиталізації страхових послуг також відрізняється. Зокрема, цифровізація орієнтована насамперед на підвищення якості та ефективності виконання страхових операцій шляхом технічного удосконалення процесів. Для цього активно використовуються такі цифрові технології, як CRM-системи, електронний документообіг (ЕДО), хмарні сервіси та сховища, системи електронного архівування, локальні інформаційні системи, системи оптичного розпізнавання тексту (OCR) та електронні підписи.

Натомість диджиталізація зосереджена на створенні нових форматів взаємодії між учасниками страхового ринку, трансформації клієнтського досвіду та переосмисленні способів надання страхових послуг. Для реалізації цих завдань застосовуються інноваційні цифрові технології, зокрема мобільні додатки, штучний інтелект (AI), аналітика Big Data, машинне навчання (ML), Інтернет речей (IoT), прикладні програмні інтерфейси (API), блокчейн та мультимедіальні автоматизовані цифрові платформи.

Доречно також зазначити, що використання технологій цифровізації та диджиталізації зумовлює різні наслідки, що визначає їх доцільність на різних етапах страхового процесу. Відповідно, змінюється поведінка учасників страхового ринку залежно від того, який із

Таблиця 1. Інструментарій цифровізації та диджиталізації в забезпеченні економічної безпеки страхового ринку

Складові економічної безпеки	Інструментарій	
	цифровізації	диджиталізації
Фінансова	- ERP-системи управління страховою діяльністю; - системи електронного обліку страхових операцій; - автоматизовані модулі фінансового проєктування страхової діяльності	- AI-платформи для фінансового прогнозування та оцінювання ризиків страхових операцій; - Big Data-аналітика страхової діяльності; - хмарні сервіси фінансового моніторингу страхових операцій
Інституційна	- системи електронної звітності страховиків перед регуляторними органами; - внутрішньокорпоративний цифровий аудит і контроль страхових операцій; - системи електронного зберігання та архівування нормативної документації	- RegTech- та SupTech-платформи для автоматизованого регуляторного моніторингу страховиків; - API-системи онлайн-взаємодії страхових компаній з контролюючими органами; - автоматизований комплаєнс-моніторинг страхової діяльності
Інформаційна	- електронний документообіг (ЕДО) страхових операцій; - хмарні системи архівування страхових заяв та договорів; - цифрові підписи; - електронні ідентифікатори; - технології резервного дублювання та оперативного відновлення інформації	- блокчейн-технології ідентифікації страхових випадків; - Smart-технології автоматизації та контролю страхових виплат; - децентралізовані системи управління даними
Кібербезпека	- захищені сервери та антивірусне програмне забезпечення; - двофакторна (мультифакторна) аутентифікація учасників страхового ринку; - шифрування даних; - програмно-апаратні системи захисту від інформаційних фальсифікацій і витоків даних	- IDS/IPS-системи виявлення та реагування на кібератаки; - хмарні платформи кіберзахисту з автоматичним оновленням; - AI-системи виявлення аномальної активності та кіберзагроз; - SOP-технології моніторингу кіберризиків
Процесуальна	- PRM-системи управління клієнтською базою і агентською мережею; - автоматизовані робочі місця страхових агентів і операторів; - аналітичні дашборди моніторингу процесів страхової діяльності	- цифрові платформи самообслуговування; - технології роботизованої автоматизації (RPA) страхових процесів; - інтегровані мобільні сервіси надання страхових послуг; - омніканальні сервіси страхового обслуговування
Ризик-орієнтована	- інформаційні системи збереження та відновлення даних страхової діяльності; - електронні процедури швидкого відновлення страхових операцій; - централізовані електронні системи оповіщення страхових випадків	- хмарні антикризові платформи управління страховими випадками; - автоматизовані сценарії реагування на загрози у страховій діяльності; - прогностичні моделі оцінювання ризиків страхової діяльності на основі ML/AI
Соціальна (клієнтська)	- електронні кабінети страхувальників; - онлайн-звернення та підтримка страхувальників; - інтерактивні електронні калькулятори тарифів страхування	- персоналізовані мобільні додатки; - чат-боти та віртуальні цілодобові помічники; - AI-аналітика поведінки учасників страхового ринку; - платформи омніканальної взаємодії учасників страхового ринку

технологій надається перевага, що, своєю чергою, впливає на реалізацію їхніх інтересів і досягнення очікуваних результатів. Якщо у випадку цифровізації йдеться про оптимізацію процесів адміністрування страхової діяльності, зниження кількості технічних і процедурних помилок у страхових транзакціях, підвищення якості організації та ефективності праці у страховій сфері, покращення якості обслуговування страхувальників, то очікування від технологій диджиталізації пов'язані зі створенням нових цифрових страхових продуктів, підви-

щенням рівня персоналізації страхових послуг, автоматизацією процесу врегулювання страхових випадків, покращенням споживчої лояльності до страхування, інтеграцією страхової діяльності в цифрову національну фінансову екосистему.

У процесі вирішення завдань із забезпечення економічної безпеки страхового ринку інструментарій цифровізації та диджиталізації доцільно структурувати з урахуванням окремих її складових, що дозволяє підвищити ефективність використання технологій і повною мірою досягти очікуваних результатів. У табл. 1 представлено згруповані інструменти цифровізації та диджиталізації відповідно до ключових складових економічної безпеки страхового ринку: фінансової, інституційної, інформаційної, кібербезпеки, процесуальної, ризик-орієнтованої та соціальної (клієнтської) складових.

Слід зауважити, що запропонована типологія складових економічної безпеки дещо відрізняється від загальноприйнятих підходів. Так, фінансова, інституційна, інформаційна та соціальна складові традиційно вважаються базовими при визначенні рівня функціонування та розвитку страхового ринку. Натомість інші компоненти — кібербезпека, процесуальна та ризик-орієнтована — відображають сучасні виклики, зумовлені широким впровадженням інноваційних цифрових технологій, зростанням ролі комп'ютерно-електронних систем і автоматизованих платформ та необхідністю реагування на новітні загрози і шоки.

Висока технологізація ринкових відносин сьогодні дозволяє страховим компаніям використовувати широкий спектр інформаційно-комунікаційних розробок для підвищення якості обслуговування та масштабування діяльності. Зокрема, активне впровадження електронного адміністрування страхової діяльності призводить не лише до покращення фінансово-економічних результатів, а й до посилення споживчої лояльності щодо страхових продуктів. До прикладу, застосування ERP-систем управління, електронного обліку та автоматизованих модулів фінансового проєктування підвищує точність та оперативність фінансової звітності і контролю. У контексті підвищення глибини аналізу фінансових показників та здатності швидко реагувати на ринкові виклики актуально використовувати AI-платформи для прогнозування та оцінювання ризиків, Big Data-аналітику та хмарні сервіси моніторингу.

У контексті зміцнення інституційної складової економічної безпеки страхового ринку та вирішення завдань підвищення прозорості й контролю за діяльністю страховиків необхідно використовувати електронну звітність, внутрішній цифровий аудит і електронне зберігання нормативної документації. Також підвищує рівень відповідності страховиків законодавству та знижує ризики санкцій використання платформ RegTech і SupTech для автоматизованого моніторингу регуляторних вимог, API-систем для оперативної взаємодії з контролюючими органами.

Потрібно виділити пріоритетне значення забезпечення надійності і безперервності інформаційних процесів, що має передбачати впровадження електронного документообігу, цифрових підписів, ідентифікаторів

і систем резервного копіювання. Також інформаційну безпеку страхового ринку можна підвищити завдяки використанню блокчейн-технологій при ідентифікації страхових випадків, Smart-технологій автоматизації виплат та децентралізованих систем управління даними.

Учасники страхового ринку досить активно наголошують на важливості забезпечення кібербезпеки, а отже — захисту від витоків даних. У цьому контексті доречно використовувати такі технології цифровізації та диджиталізації, як захищені сервери, шифрування, двофакторну (мультифакторну) аутентифікацію, програмно-апаратні засоби, IDS/IPS-системи виявлення кібератак, хмарні платформи з автоматичним оновленням, AI-системи для виявлення аномалій і SOC-технології.

У контексті процесуальної складової забезпечення економічної безпеки страхового ринку пріоритетним є підвищення ефективності внутрішніх процесів і покращення клієнтського досвіду в діяльності страхових компаній. Для досягнення цього менеджменту доцільно впроваджувати CRM-системи, автоматизовані робочі місця, аналітичні дашборди, цифрові платформи самообслуговування, технології роботизованої автоматизації (RPA), мобільні та омніканальні сервіси.

Відомо, що ефективне управління ризиками в страхуванні потребує впровадження новітніх цифрових розробок, які забезпечують оперативне реагування, мінімізацію втрат і безперервність страхової діяльності. Зокрема, хмарні антикризові платформи, централізовані системи оповіщення, засоби резервного копіювання та відновлення даних, інтелектуальні прогностичні моделі на основі AI/ML у сукупності створюють необхідні умови для випереджувального виявлення ризиків і загроз та зниження їхнього впливу.

Стосовно соціальної (клієнтської) складової економічної безпеки страхового ринку слід відзначити важливість формування страховими компаніями високого рівня довіри клієнтів, зокрема через впровадження персоналізованих цифрових сервісів. Йдеться про створення електронних кабінетів страхувальників, чат-ботів, мобільних застосунків та інших технологій, які забезпечують зручне, швидке та прозоре комунікативне середовище у сфері страхування. Такий підхід не лише покращує якість обслуговування, а й сприяє формуванню довіри та лояльності страхувальників, що в довгостроковій перспективі зміцнює стабільність і стійкість розвитку страхового ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Цифровізація та диджиталізація страхових послуг є ключовими інструментами підвищення ефективності страхової діяльності. Зокрема, цифровізація переважно охоплює технічне оновлення страхових операцій, тоді як диджиталізація трансформує саму модель страхування, створюючи нові канали комунікації на страховому ринку. Впровадження таких підходів є критично важливим для забезпечення економічної безпеки страхового ринку, особливо в умовах активного поширення електронних технологій, посилення кіберзагроз і зростання

обсягів обробки даних. Відповідно вибір інструментарію цифровізації та диджиталізації з акцентом на забезпечення економічної безпеки страхового ринку потрібно здійснювати з урахуванням складових безпеки — фінансової, інституційної, інформаційної, кібербезпеки, процесуальної, ризик-орієнтованої та соціальної (клієнтської).

Цифровізація страхових послуг відбувається шляхом впровадження ERP- та CRM-системи, електронного документообігу, двофакторної (мультифакторної) аутентифікації, захищених каналів передачі даних та іншого інструментарію, що мінімізує фінансові та операційні ризики страхової діяльності. Натомість диджиталізація задля забезпечення адаптивності і стійкості страхового ринку до сучасних викликів і шоків передбачає використання штучного інтелекту, Big Data-аналітики, машинного навчання, автоматизованого комплаєнсу, RegTech- та SupTech-платформ, SOC-технологій, кіберзахисту типів IDS/IPS, RPA-технологій та ін.

Перспективи подальших досліджень доречно пов'язати з дослідженнями, у яких буде проведено аналіз ефективності використання інструментарію цифровізації та диджиталізації для забезпечення економічної безпеки страхового ринку.

Література:

1. Васильців Т. Г., Флейчук М. І., Лупак Р. Л. Пріоритети і засоби державної політики забезпечення економічної безпеки розвитку внутрішнього ринку в Україні. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2017. Вип. 53. С. 10—19.
2. Лупак Р. Напрями реалізації потенціалу сектора інформаційно-комунікаційних технологій у контексті забезпечення якісних характеристик функціонування внутрішнього ринку та розвитку інформаційного суспільства в Україні. Галицький економічний вісник. 2019. Том 60. № 5. С. 79—94.
3. Гавадзин Н. О., Запукхлий Р. І., Григорська Н. М., Гребенюк Н. В. Цифровізація страхування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2023. № 48. С. 14—17.
4. Панченко О., Садчикова І. Вплив цифрових технологій на розвиток страхового бізнесу. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 4 (36). С. 291—301.
5. Парубець О. М., Подоляк О. Л. Трансформація механізму функціонування та розвитку страхового ринку в умовах цифровізації економіки. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2024. № 2 (38). С. 165—176.
6. Попова Л. В. Сучасні тенденції розвитку цифрових технологій у страхуванні. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 5. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-5-08-02/2022-5-08-02>
7. Самошкіна І. Розвиток діджиталізації страхового ринку України. Економіка та суспільство. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1572/1513>
8. Заволока Ю. М., Єфременко А. Г., Малащенко Ю. А. Особливості функціонування страхового ринку України

в умовах сучасної цифрової трансформації. Економіка та держава. 2020. № 6. С. 102—106.

9. Кнейслер О., Спасів Н., Король С. Новелізаційні тенденції розвитку страхових компаній в Україні. Світ фінансів. 2021. № 2. С. 106—117.

10. Чвертко Л. А., Корнієнко Т. О., Вінницька О. А. Цифровізація страхового бізнесу як дієвий важіль управління ризиками. Sciences of Europe. 2022. Вип. 89. С. 7—11.

References:

1. Vasylytsiv, T.G., Fleychuk, M.I. and Lupak, R.L. (2017), "Priorities and means of state policy to ensure economic security of the development of the domestic market in Ukraine", *Visnyk Lvivs'koho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 53, pp. 10—19.
2. Lupak, R. (2019), "Directions for realizing the potential of the information and communication technologies sector in the context of ensuring the qualitative characteristics of the functioning of the domestic market and the development of the information society in Ukraine", *Halytsky ekonomichnyy visnyk*, vol. 60, no. 5, pp. 79—94.
3. Gavadin, N.O., Zapukhly, R.I., Hryhorska, N.M. and Grebenyuk, N.V. (2023), "Digitalization of insurance", *Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho natsional'noho universytetu*, vol. 48, pp. 14—17.
4. Panchenko, O. and Sadchykova, I. (2023), "The impact of digital technologies on the development of the insurance business", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya*, vol. 4 (36), pp. 291—301.
5. Parubets, O.M. and Podolyak, O.L. (2024), "Transformation of the mechanism of functioning and development of the insurance market in the conditions of digitalization of the economy", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya*, vol. 2 (38), pp. 165—176.
6. Popova, L.V. (2022), "Modern trends in the development of digital technologies in insurance", *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnya*, [Online], vol. 5, available at: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-5-08-02/2022-5-08-02> (Accessed 5 May 2025).
7. Samoshkina, I. (2022), "Development of digitalization of the insurance market of Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 41, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1572/1513> (Accessed 25 May 2025).
8. Zavaloka, Yu.M., Efremenko, A.G. and Malashenko, Yu.A. (2020), "Peculiarities of the functioning of the insurance market of Ukraine in the conditions of modern digital transformation", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 6, pp. 102—106.
9. Kneisler, O., Spasiv, N. and Korol, S. (2021), "Novelization trends in the development of insurance companies in Ukraine", *Svit finansiv*, vol. 2, pp. 106—117.
10. Chvertko, L.A., Korniyenko, T.O. and Vinnytska, O.A. (2022), "Digitalization of the insurance business as an effective lever of risk management", *Sciences of Europe*, vol. 89, pp. 7—11.

Стаття надійшла до редакції 07.07.2025 р.

Ю. В. Негода,

д. е. н., професор, професор кафедри фінансів,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9714-5438>

О. М. Колеснікова,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку та оподаткування,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2815-4410>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.76

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АУДИТУ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Yu. Nehoda,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance,

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

O. Kolesnikova,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting

and Taxation, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT OF THE GOING CONCERN AUDIT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті досліджено сучасні підходи до формування інформаційно-аналітичного забезпечення аудиту безперервності діяльності аграрних підприємств в умовах зростаючої економічної невизначеності та зовнішніх загроз. Обґрунтовано, що забезпечення достовірності висновків аудитора щодо спроможності підприємства продовжувати свою діяльність у середньостроковій та довгостроковій перспективі потребує не лише аналізу фінансової звітності, але й широкого спектра інформаційних джерел: внутрішніх управлінських даних, прогнозів розвитку ринку, оцінки операційних ризиків, результатів моніторингу зовнішнього середовища.

Акцентовано увагу на структуризації інформації за напрямками: фінансові показники, виробничі ресурси, стан інфраструктури, кадровий потенціал, логістична стійкість, рівень адаптивності бізнес-моделі, соціальна інтегрованість підприємства у регіональний контекст. Розкрито роль аналітичних інструментів у процесі аудиту безперервності — сценарного аналізу, аналізу чутливості, SWOT-аналізу, факторного аналізу ризиків.

Показано, що аудитор має не лише ідентифікувати потенційні загрози, а й оцінити ефективність стратегій підприємства щодо їх подолання, наявність резервів, плани реструктуризації або скорочення витрат. Визначено значення зовнішніх інформаційних джерел — банківської аналітики, аграрних оглядів, даних Держстату, систем супутникового моніторингу, даних з відкритих джерел (OSINT) як доповнення до традиційного аудиторського аналізу. Особливу увагу приділено особливостям формування цифрового інформаційного середовища, використанню систем ERP, CRM, аналітичних платформ, а також штучного інтелекту для формування прогнозних моделей. Узагальнено методичні підходи до систематизації та верифікації інформації, що використовується аудитором для перевірки гіпотези безперервності діяльності.

The article examines the conceptual foundations and applied aspects of forming an effective information and analytical support for the audit of the continuity of agricultural enterprises in the context of a transformational economy, global risks and growing uncertainty. It is determined that in the current environment marked by crisis phenomena, war, climate change, destabilisation of logistics and resource markets, the information base of the audit should go beyond financial statements and include a wide range of management, analytical, forecasting and digital sources.

The necessity of integrating information from different levels of enterprise management — strategic, tactical and operational — with external data characterising the market environment, institutional constraints, resource availability and regional peculiarities is substantiated. The article systemises the information blocks that are key to assessing continuity: financial indicators (liquidity, profitability, debt burden), production capacity, stability of supply chain, staffing, institutional flexibility and the level of digital transformation. Particular attention is paid to analytical tools: scenario modelling, sensitivity analysis, risk assessment, SWOT and PEST analysis matrices, and methods for assessing strategic adaptability.

The article considers the importance of digital technologies in improving audit efficiency: ERP and CRM systems, satellite monitoring, cloud platforms, big data and artificial intelligence algorithms. The author highlights the role of open sources of information (OSINT), banking and industry analytics, and state statistics as additional indicators of enterprise sustainability. The author emphasises the need to standardise information approaches for the agricultural sector, taking into account the specifics of the industry, seasonal nature of production, dependence on natural conditions, disproportions in access to resources and heterogeneity of economic structures. It is recommended to develop methodological templates for collecting, verifying and interpreting information for a continuity audit, adapted to modern challenges and agricultural specifics. It is concluded that updating the information and analytical base is a key condition for the objectivity of the audit opinion on the continuity of an agricultural enterprise in an unstable environment.

Ключові слова: аудит, безперервність діяльності, аграрні підприємства, інформаційне забезпечення, цифрові інструменти, ERP-системи, сценарний аналіз, аналітика, ризики, OSINT.

Key words: audit, business continuity, agricultural enterprises, information support, digital tools, ERP systems, scenario analysis, analytics, risks, OSINT.

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

В умовах зростаючої економічної та політичної невизначеності, воєнних ризиків і глобальних викликів особливої актуальності набуває питання забезпечення безперервності діяльності аграрних підприємств. Цей сектор є критично важливим для економіки України, продовольчої безпеки населення та забезпечення експортного потенціалу. Проте саме агробізнес залишається одним із найбільш вразливих до зовнішніх шоків: кліматичних, логістичних, фінансових та воєнних. У зв'язку з цим надзвичайно важливо здійснювати системну оцінку здатності аграрного підприємства функціонувати в середньо- та довгостроковій перспективі.

Аудит здатності підприємства продовжувати свою діяльність на перспективу (going concern) стає важливим елементом антикризового управління, а також чинником формування довіри з боку інвесторів, кредиторів, контрагентів і держави. У сучасних умовах така оцінка неможлива без надійного інформаційно-аналітичного забезпечення, що охоплює як фінансову, так і нефінансову інформацію, а також аналітичні моделі, які дозволяють прогнозувати загрози та наслідки дестабілізуючих подій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній науковій літературі зростає увага до проблематики забезпечення безперервності діяльності підприємств у нестабільному середовищі, зокрема в аграрному секторі. У працях Л. Савченко, О. Литвиненко

висвітлено актуальні загрози для функціонування аграрного бізнесу в Україні внаслідок війни, зміни клімату та трансформаційних економічних процесів. Особливий акцент зроблено на необхідності оцінювання стійкості до ризиків через вдосконалення внутрішнього контролю та антикризового управління.

У дослідженнях В. Гринчука та І. Гаврилюк запропоновано методичні підходи до аудиту припущення про безперервність, адаптовані до підприємств із високим рівнем сезонності та залежності від зовнішніх джерел фінансування. Натомість у роботах західних дослідників — зокрема J. Knechel, D. Nau — розглядається інтеграція цифрових платформ і штучного інтелекту для підвищення об'єктивності аудиторських висновків щодо здатності компаній функціонувати у майбутньому.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є висвітлення ролі та складових інформаційно-аналітичного забезпечення аудиту безперервності діяльності аграрних підприємств, а також окреслення підходів до оцінювання потенційної здатності суб'єктів господарювання функціонувати в умовах невизначеності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аудит припущення безперервності діяльності базується на концепції, відповідно до якої підприємство функціонує та продовжуватиме свою діяльність у передбачуваному майбутньому. Відповідно до Міжнародних стандартів аудиту (МСА 570), аудиторі необхідно отримати достатні та належні аудиторські докази щодо того, чи існують істотні невизначеності, які можуть поставити під сумнів здатність підприємства продовжувати діяльність.

У науковій літературі аудит безперервності (going concern audit) розглядається як один із найвідповідальніших етапів перевірки фінансової звітності, що вимагає глибокого аналізу фінансових, операційних та зовнішніх факторів. Провідні зарубіжні дослідники, зокрема W. Knechel, V. Naiker, вказують, що ухвалення аудиторського висновку щодо безперервності діяльності є не лише технічною процедурою, а й критичним професійним судженням, що базується на оцінці ризиків, прогнозах грошових потоків і планах керівництва [1].

Деякі автори (J. Carcello, D. Hermanson, Z. Ye) наголошують, що в періоди економічної нестабільності або криз (таких як фінансова криза 2008 року чи пандемія COVID-19) обсяг інформації, який повинен аналізувати аудитор, суттєво зростає, включаючи події, соціальні та навіть геополітичні чинники [2]. Це зумовлює потребу в оновленні методологічних підходів і впровадженні сценарного аналізу.

У вітчизняній науці (С. Голов) підкреслюється важливість інтеграції нефінансових та альтернативних джерел інформації в аудит безперервності. Зокрема, пропонується враховувати не лише показники ліквідності, прибутковості та заборгованості, а й кадрові ризики, ступінь цифровізації підприємства, вплив форс-мажорних обставин, наявність резервних стратегій [3].

Водночас деякі дослідники (К. Назарова, Д. Малько) звертають увагу на проблему "сліпих зон" аудиту безперервності — коли навіть за формального дотримання всіх процедур аудитор не виявляє суттєвих загроз майбутньому функціонуванню підприємства [4]. Це актуалізує питання посилення професійної скептичності, гнучкості процедур і персоніфікованого підходу до клієнтів.

Загалом наукова спільнота погоджується, що аудит безперервності має трансформуватись із формального етапу у стратегічно важливу частину аудиторської діяльності, з акцентом на прогнозування, міждисциплінарний аналіз і підвищення відповідальності як аудиторів, так і управлінців.

У теоретичному вимірі аудит безперервності розглядається крізь призму ризик-орієнтованого підходу, який передбачає не лише перевірку фінансових показників, але й врахування стратегічних, операційних, макроекономічних та поведінкових чинників. Одним із ключових завдань аудитора є оцінка достовірності управлінських припущень, які покладено в основу прогнозів діяльності. Також важливим є аналіз доступу підприємства до ресурсів (фінансування, оборотний капітал, трудові ресурси), конкурентного середовища та здатності до адаптації в умовах шоків.

Окрему увагу в наукових підходах приділено верифікації сценарних моделей та аналітики чутливості, що дозволяє виявляти порогові значення ризиків. У вітчизняній і зарубіжній практиці набула поширення методика інтегрованої оцінки безперервності, яка базується на поєднанні фінансового аналізу, системи раннього попередження та оцінки нефінансових індикаторів (наприклад, ESG або HR-стабільність).

У контексті аграрного бізнесу це передбачає оцінку ризиків сезонності, ринкових коливань, кліматичних чинників, зміни державної політики, логістичних проблем та наслідків воєнних дій. Теоретичну основу такого аналізу становлять підходи до оцінки фінансової стійкості, ліквідності, оборотності активів, а також зовнішнього середовища функціонування. Це передбачає оцінку ризиків сезонності, ринкових коливань, кліматичних чинників, зміни державної політики, логістичних проблем та наслідків воєнних дій.

Теоретичну основу такого аналізу становлять підходи до оцінки фінансової стійкості, ліквідності, оборотності активів, а також зовнішнього середовища функціонування. Проте для практичного застосування цих підходів необхідна комплексна система збору, обробки та інтерпретації даних. У цьому контексті ключове значення набуває оцінка складових інформаційно-аналітичного забезпечення, яка включає фінансові й управлінські джерела, зовнішні дані, альтернативні індикатори та інструменти прогнозування, що разом формують базу для обґрунтованих висновків щодо безперервності діяльності підприємства.

У науковому дискурсі інформаційно-аналітичне забезпечення аудиту безперервності діяльності розглядається як критичний фактор якості та обґрунтованості аудиторських висновків. Зарубіжні вчені, зокрема L. Nau, T. Knechel та N. Wong, наголошують, що сучасний аудит потребує не лише ретроспективної інформації з фінансової звітності, а й інтеграції прогнозних, управ-

лінських і зовнішніх даних, які відображають поточний стан і перспективи підприємства [5].

У свою чергу, J. Carcello, D. Hermanson, N. McGrath підкреслює важливість аналітичних процедур на основі big data, сценарного моделювання та динамічних KPI, які дозволяють аудитору оцінити адаптивність бізнес-моделі до змін середовища [6]. Вітчизняні науковці С. Голов та І. Кузьмін акцентують увагу на необхідності створення комплексної інформаційної бази, що охоплює як стандартну фінансову звітність, так і нефінансові, інституційні та поведінкові показники [7, 8].

Деякі дослідники (О. Ткаченко, Т. Кузь) звертають увагу на те, що якість інформаційного забезпечення аудиту безперервності залежить від рівня цифровізації облікових систем підприємства та відкритості до співпраці з аудиторами [9, 10]. Загалом, наукова спільнота погоджується, що ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення має бути багаторівневим, релевантним до ризиків середовища та орієнтованим на своєчасне виявлення ознак загрози безперервності.

Інформаційно-аналітичне забезпечення аудиту безперервності включає широкий спектр джерел даних та інструментів аналізу, які дозволяють формувати всебічне уявлення про стан підприємства. Водночас центральним елементом цього забезпечення залишається фінансова звітність, яка виступає базовим джерелом для оцінки платоспроможності, ліквідності, прибутковості та структури капіталу, а також дозволяє виявити потенційні загрози життєздатності суб'єкта господарювання.

Фінансову звітність: у рамках аудиту безперервності діяльності підприємства фінансова звітність є первинним джерелом для оцінювання економічної стійкості та життєздатності бізнесу. Особливу увагу приділяють аналізу: динаміки основних показників прибутковості (валового, операційного та чистого прибутку); звіту про рух грошових коштів (cash-flow statement), зокрема спроможності підприємства генерувати операційний грошовий потік; наявності непокритих збитків та ознак накопичення боргового навантаження; структури капіталу: співвідношення позикових і власних коштів, кредитного навантаження, наявності зобов'язань за простроченими платежами; фінансових резервів, страхових покриттів, наявності реструктуризаційних домовленостей із кредиторами; виконання фінансових ковенантів та інших умов банківських або інвестиційних договорів.

У науковому середовищі фінансова звітність визнається основним джерелом інформації для аудиту безперервності, оскільки вона відображає ключові показники фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності. Водночас дослідники, зокрема D. Nau, наголошують на її обмеженості в умовах нестабільності, коли формальні показники не завжди адекватно відображають реальний стан підприємства [11]. Вітчизняні науковці (В. Пархоменко, І. Кузьмін) підкреслюють потребу доповнення звітності управлінськими, нефінансовими та подієвими даними [12].

Загалом, фінансова звітність розглядається як необхідна, але не достатня основа для повноцінного аудиторського судження щодо безперервності діяльності.

Аудитор також аналізує податкову звітність, наявність потенційних штрафів, судових позовів, які мо-

жуть вплинути на платоспроможність підприємства. Важливим є співставлення фінансової інформації з управлінськими прогнозами та перевірка їх на предмет реалістичності та відповідності фактичній ситуації.

Важливим є співставлення фінансової інформації з управлінськими прогнозами та перевірка їх на предмет реалістичності та відповідності фактичній ситуації. У цьому контексті особливу роль відіграє управлінська та внутрішня інформація, яка включає бюджети, бізнес-плани, звіти про виконання операційних показників, внутрішній контроль та антикризові сценарії. Ці дані дозволяють аудитору глибше зрозуміти динаміку процесів усередині підприємства та оцінити обґрунтованість заявлених припущень щодо безперервності діяльності.

У науковому середовищі управлінська та внутрішня інформація дедалі частіше визнається критично важливою для формування аудиторського судження щодо безперервності діяльності підприємства. Зарубіжні дослідники, зокрема W. Messier, підкреслюють, що бюджети, прогнози грошових потоків, плани реструктуризації та внутрішні звіти про ризики є не менш значущими, ніж стандартна фінансова звітність, особливо в умовах високої невизначеності [13].

У вітчизняній науці (О. Ткаченко) наголошується на тому, що внутрішня інформація дозволяє аудитору оцінити реальну адаптивність підприємства до кризових умов і перевірити, чи відповідають заявлені управлінські плани фактичним ресурсам і можливостям [14].

Загалом, науковці погоджуються, що ефективний аудит безперервності неможливий без доступу до повного комплексу внутрішніх управлінських даних і ретельного аналізу їхньої достовірності та актуальності.

Управлінська та внутрішня інформація включає документи, що формуються всередині підприємства з метою оперативного, стратегічного та антикризового управління. До таких джерел належать: оперативні звіти та внутрішня управлінська звітність за підрозділами, культурами, сегментами діяльності; бюджети (операційні, інвестиційні, фінансові) та фінансові прогнози на коротко- і середньострокову перспективу; бізнес-плани та стратегії розвитку, зокрема розрахунки потреб у ресурсах і точок беззбитковості; антикризові плани, протоколи ризик-менеджменту, внутрішні регламенти щодо роботи в умовах нестабільності; політики з управління ризиками, процедурні документи щодо контролю ліквідності, оборотності, дебіторської заборгованості; внутрішні акти з кадрової політики, забезпечення виробничого циклу, сезонного планування тощо.

Аудитор оцінює повноту, достовірність та актуальність цієї інформації, її узгодженість із зовнішніми даними та фінансовою звітністю. Якість управлінської інформації є свідченням рівня зрілості системи управління підприємством та її здатності до адаптації в умовах кризи. Однак для формування повноцінного уявлення про перспективи безперервності діяльності необхідно враховувати не лише внутрішні джерела. У цьому зв'язку важливу роль відіграє зовнішня аналітика, яка забезпечує контекстуальне розуміння галузевих тенденцій, макроекономічних ризиків, регуляторного середовища та конкурентної позиції підприємства на ринку.

В науковому середовищі зовнішня аналітика розглядається як необхідне доповнення до внутрішніх джерел даних при оцінці безперервності діяльності підприємства. Дослідники, зокрема T. Bell, M. Peecher, I. Solomon підкреслюють, що макроекономічні показники, галузеві прогнози, рейтинги, дані регуляторних органів і аналітичні звіти дозволяють аудиторам виявляти системні ризики, які можуть не відобразитися у внутрішній звітності [15]. У вітчизняні науковці (М. Огійчук, К. Ковальчук) наголошують на важливості використання зовнішніх інформаційних платформ, таких як ресурси Держстату, НБУ, міжнародні аналітичні бази та профільні ЗМІ, для перевірки реалістичності управлінських прогнозів [16].

Загалом, вчені сходяться на думці, що зовнішня аналітика забезпечує ширший контекст аудиторської оцінки та підвищує точність і обґрунтованість висновків щодо життєздатності підприємства.

До неї належать: ринкові огляди: регулярні аналітичні звіти щодо попиту і пропозиції на агропродукцію, рівнів цін, кон'юнктури внутрішнього й зовнішнього ринку; макроекономічні показники: індекси інфляції, обмінного курсу, вартості кредитних ресурсів, рівень достатньої підтримки агросектору; галузева аналітика: звіти профільних об'єднань (УАК, УкрАгроКонсалт), міжнародних організацій (FAO, OECD, USDA), аналітичних центрів (CASE Україна, KSE Agrocenter); агрометеорологічні прогнози та кліматичні ризики: прогнози врожайності, дані про посухи, паводки, загрози для посівів; індикатори логістичної інфраструктури: доступність портів, тарифи на перевезення, затримки на митниці, безпекові ризики в регіонах експорту; інформація про зовнішнє фінансування: умови програм від донорів, грантових фондів, державні програми компенсації відсоткових ставок, аграрні розписки та механізми страхування врожаїв.

Використання зовнішньої аналітики дозволяє аудитору оцінити загальні тренди, в яких функціонує підприємство, потенційні виклики та адаптаційний потенціал до макроекономічних і галузевих змін. Водночас для підвищення повноти аналізу дедалі частіше застосовуються дані з альтернативних джерел, таких як цифрові платформи, супутниковий моніторинг, соціальні мережі, відкриті бази даних і професійні огляди. Ці джерела можуть оперативно сигналізувати про приховані ризики, зміни в поведінці споживачів чи ділового середовища, що особливо важливо в умовах високої динаміки зовнішнього середовища.

У науковому середовищі дані з альтернативних джерел дедалі частіше розглядаються як перспективний інструмент розширення інформаційної бази аудиту безперервності. Зарубіжні дослідники, зокрема M. Varsahelyi, M. Alles, K. Williams вважають, що використання big data, аналітики соціальних мереж, супутникових знімків, клієнтських відгуків та відкритих API дозволяє аудитору оперативно виявляти сигнали ризиків, яких не видно у традиційній звітності [17].

Вітчизняні науковці (Т. Кузь, І. Кузьмін) наголошують на доцільності використання таких джерел у періоди криз і воєнного стану, коли офіційна статистика або внутрішні дані є неповними чи недоступними [18].

Водночас звертається увага на необхідність верифікації, методологічної структуризації та юридичного регулювання альтернативних даних, аби забезпечити їхню надійність і об'єктивність у контексті аудиторського судження. У цьому зв'язку все більшого значення набуває поняття альтернативних джерел інформації, які охоплюють неформалізовані, динамічні та часто цифрові джерела даних, здатні оперативно доповнити традиційні фінансові й управлінські ресурси. Їхнє використання дозволяє аудитору сформувати гнучкіші, контекстуалізовані висновки щодо безперервності діяльності підприємства в умовах нестабільності.

До них належать: супутниковий моніторинг: індекси вегетації (NDVI, EVI), які дозволяють оцінити стан посівів у динаміці та прогнозувати потенційну врожайність; цифрові карти полів: відображення історичних і поточних даних про врожайність, агрохімічний стан ґрунтів, показники вологості, що формуються на основі агроскаутингових додатків; дані з ERP-, CRM- і BI-систем: автоматизований облік операційних процесів, витрат, виробничих показників, що дає змогу здійснювати аналітику в режимі реального часу; системи моніторингу техніки (GPS, телеметрія): дозволяють відслідковувати використання машин, паливні витрати, обсяги виконаних робіт, що важливо для оцінки ефективності ресурсного використання; мобільні агрономічні додатки (Plantix, OneSoil, AgroMonitor): забезпечують інтерактивний облік польових робіт, фіксацію шкідників, хвороб, агрономічних відхилень.

Такі джерела підвищують достовірність аудиторської оцінки та дозволяють формувати незалежну думку щодо поточного стану виробництва, планової дисципліни та потенціалу підприємства до стабільного функціонування навіть в умовах обмеженого доступу до повної документації. Разом з тим, для всебічної оцінки життєздатності підприємства важливо враховувати також нефінансові показники, які відображають рівень кадрової стабільності, ефективність внутрішніх процесів, екологічну відповідальність, інноваційну активність та соціальну стійкість — усе це чинники, що істотно впливають на здатність підприємства зберігати безперервність діяльності у складних умовах.

У сучасній науковій літературі нефінансові показники дедалі частіше визнаються важливою складовою інформаційного забезпечення аудиту безперервності, оскільки вони відображають чинники, що не фіксуються у фінансовій звітності, але суттєво впливають на життєздатність бізнесу. Дослідники R. Eccles, M. Krzus та ін. підкреслюють, що такі показники, як якість корпоративного управління, екологічна стійкість, соціальна відповідальність, цифровізація бізнес-процесів і кадровий потенціал, є критичними для оцінки довгострокової стабільності підприємства [19].

Вітчизняні вчені (О. Герасименко, О. Макаренко) наголошують, що в умовах воєнного стану або криз особливе значення мають показники мобільності персоналу, адаптивності управлінських рішень, наявності альтернативних постачальників і стійкості логістичних ланцюгів. [20].

Водночас низка авторів застерігає щодо труднощів у стандартизації та кількісному вимірюванні нефінансових індикаторів, що вимагає підвищення ролі профес-

ійного судження аудитора. Загалом науковці погоджуються, що інтеграція нефінансових показників в аудит безперервності значно підвищує якість і прогностичну здатність аудиторських висновків.

Нефінансові показники — це нефінансова інформація дозволяє аудитору оцінити якісні аспекти життєздатності підприємства, які не завжди знаходять відображення у звітності, але суттєво впливають на його стійкість. До них належать: кадрова плинність та рівень кваліфікації персоналу: зростання плинності може свідчити про внутрішні проблеми або нестабільність, а нестача кваліфікованих кадрів — про обмеженість потенціалу розвитку; рівень механізації та цифровізації виробництва: наявність сучасної техніки, автоматизованих систем контролю й управління свідчить про здатність підприємства ефективно використовувати ресурси та адаптуватися до змін; відповідність вимогам екологічного, соціального та корпоративного управління (ESG): впровадження політик з екологічної відповідальності, етичного ведення бізнесу, участі у громадах, прозорості управління тощо; дотримання вимог сертифікації: наявність сертифікатів відповідності (органічне виробництво, HACCP, ISO) відкриває доступ до нових ринків і підвищує репутацію підприємства; інноваційна активність: наявність R&D-ініціатив, впровадження нових продуктів або технологій, участь у міжнародних грантах або пілотних програмах.

Такі показники характеризують здатність підприємства до стратегічного мислення, гнучкості, оновлення бізнес-моделі та стійкості до соціально-економічних викликів. Проте для повноти оцінки безперервності важливо також враховувати подієву інформацію, яка відображає вплив конкретних зовнішніх чи внутрішніх подій — таких як військові дії, зміни в законодавстві, надзвичайні ситуації чи критичні зміни в управлінні — на поточну діяльність і перспективи підприємства. Подієвий аналіз дає змогу аудитору оцінити негайні ризики та оперативну реакцію компанії на шоки.

Науковцями подієва інформація розглядається як ключовий компонент аналізу безперервності діяльності, оскільки вона дозволяє аудитору оцінити вплив конкретних подій на здатність підприємства функціонувати в середньо- та короткостроковій перспективі. Дослідники M. Vasarhelyi, S. Kuenkaikaew, J. Littley підкреслюють, що події, пов'язані з регуляторними змінами, стихійними лихами, бойовими діями чи втратою ключових партнерів, можуть суттєво змінити ризиковий профіль компанії, навіть якщо фінансова звітність не фіксує цих загроз безпосередньо [21].

Певною групою науковців (зокрема М. Огічук, І. Климчук) подієва інформація трактується як динамічне джерело, що відображає реакцію підприємства на критичні зовнішні сигнали, здатність до антикризових дій і ефективність управлінських рішень у нестандартних умовах [22]. Дослідники наголошують, що систематичний збір та аналіз подієвої інформації — особливо в умовах війни або форс-мажору — дозволяє аудитору оцінити не лише факт ризику, а й характер адаптаційної поведінки компанії.

Загалом наукова спільнота погоджується, що інтеграція подієвої інформації в аудит безперервності є необхідною умовою підвищення релевантності та точності

аудиторського судження, особливо у високоризиковому середовищі.

Подієва інформація: ця категорія охоплює фактичні події, що мали або можуть мати суттєвий вплив на стабільність та здатність підприємства до безперервного функціонування. До таких подій належать: порушення контрактів або втрата ключових клієнтів чи постачальників; значні збої у постачанні ресурсів (насіння, добрива, корми, паливно-мастильні матеріали, запчастини) внаслідок логістичних або митних проблем; воєнні дії або окупація територій, де розміщені активи підприємства; зміни в законодавстві, що впливають на оподаткування, земельні відносини, валютне регулювання або аграрні дотації; локальні стихійні лиха (посуха, град, повені), що призводять до втрати частини врожаю або активів; масові звільнення, зміни у вищому керівництві, корпоративні конфлікти; порушення кримінальних справ, судові процеси, фінансові санкції чи блокування рахунків.

Аудитор повинен зважати на подієву інформацію не лише в контексті її фактичного впливу, а й з точки зору потенційних репутаційних, фінансових та стратегічних наслідків. Аналіз таких подій дозволяє підсилити оцінку припущення про безперервність діяльності на основі якісних ознак нестабільності. Дані про нещодавні порушення контрактів, зміни в постачанні ресурсів, військові загрози, зміни в законодавстві, локальні кліматичні катаклізми.

Збалансоване використання цих джерел даних дозволяє аудитору сформулювати комплексне бачення не лише поточного фінансового стану, але й перспектив функціонування аграрного підприємства з урахуванням галузевої специфіки, ризиків і можливостей подальшого розвитку. У цьому контексті особливої уваги набуває оцінка ризиків та аналітичних індикаторів, які сигналізують про потенційні загрози для безперервності діяльності. Їх системний аналіз дозволяє не лише виявити критичні чинники, а й спрогнозувати сценарії розвитку подій та ступінь вразливості підприємства до зовнішніх і внутрішніх шоків.

У науковій літературі ризики та аналітичні індикатори визнаються одними з найважливіших елементів аудиторського оцінювання безперервності діяльності підприємства. Зарубіжні дослідники, зокрема W. Messier акцентують увагу на необхідності формування системи раннього виявлення ознак фінансової нестабільності, зокрема на основі індикаторів ліквідності, оборотності, покриття зобов'язань та дефіциту грошових потоків [23].

Водночас, на думку Z. Palmrose, ці індикатори повинні оцінюватись у поєднанні з контекстними ризиками — такими як форс-мажорні обставини, нестабільне регуляторне середовище, залежність від постачальників або клієнтів [24]. У вітчизняній науці (В. Пархоменко, І. Савчук) наголошується на важливості адаптації набору аналітичних показників до галузевої специфіки, зокрема в аграрному секторі, де велике значення мають сезонність, погодні умови, субсидійна підтримка та ціна на ресурси [25].

Загалом науковці сходяться на думці, що ефективна оцінка безперервності вимагає не лише механічного застосування стандартних фінансових ко-

ефіцієнтів, а й стратегічного аналізу ризиків, інтеграції нефінансових чинників та професійного судження аудитора.

Ключові індикатори, які мають бути проаналізовані під час аудиту безперервності: значне зниження обсягу продажів у порівнянні з аналогічними періодами минулих років; збитковість кількох звітних періодів поспіль, що свідчить про хронічну фінансову нестійкість; порушення умов кредитних договорів або графіків обслуговування заборгованості; залежність підприємства від державної підтримки, дотацій чи одного-двох ключових контрагентів (монозалежність); високий рівень простроченої дебіторської заборгованості або проблемна кредиторська заборгованість; вимушене скорочення персоналу, зниження тривалості виробничих циклів, часті простої або зупинки діяльності; незадовільний прогноз руху грошових коштів, дефіцит обігових коштів; перевищення ліміту кредитного навантаження або відмова банків у пролонгації фінансування; негативні події фактори: судові процеси, зміни в законодавстві, локальні катаклізми, воєнні загрози, втрати врожаю, фізичне пошкодження активів.

Оцінювання ризиків здійснюється не лише на основі фінансової інформації, а й через аналіз бізнес-середовища, репутаційних ризиків та потенціалу відновлення після кризи. Аудитор має також оцінити вплив екзогенних факторів: бойові дії, експортні обмеження, дефіцит палива та добрив, зміни в політиці державної підтримки агросектору. бойові дії, експортні обмеження, дефіцит палива та добрив, зміни в політиці державної підтримки агросектору. Такі чинники суттєво змінюють операційне середовище підприємства й вимагають застосування поглиблених підходів до аналізу його стійкості. У цьому зв'язку особливого значення набувають інструменти та методи аналізу, які дозволяють інтегрувати кількісні й якісні дані, виявляти критичні зони ризику, прогнозувати сценарії розвитку подій та формувати обґрунтовані аудиторські судження щодо безперервності діяльності.

У науковій літературі інструменти та методи аналізу в аудиті безперервності розглядаються як основа для формування обґрунтованих професійних суджень щодо життєздатності підприємства. Дослідники, зокрема Т. Кнечел, W. Messier та D. Ная, акцентують увагу на доцільності використання фінансових коефіцієнтів (ліквідності, платоспроможності, обслуговування боргу), сценарного моделювання, аналізу чутливості та тестування припущення про безперервність (stress testing) [26].

На думку О. Ткаченко ефективність аудиторського аналізу суттєво підвищується при застосуванні комплексних аналітичних процедур, які поєднують кількісні методи з якісною оцінкою стратегічних, організаційних та галузевих ризиків [27]. Загалом науковці погоджуються, що застосування системи взаємодоповнюючих методів — від класичних фінансових розрахунків до прогнозової аналітики й оцінки подієвих ризиків — є необхідною умовою об'єктивного й всебічного аудиту безперервності діяльності.

Для інформаційно-аналітичного забезпечення аудиту безперервності використовуються такі методи: аналіз тенденцій і трендів (trend analysis): дозволяє виявити

зміни у фінансових та операційних показниках у динаміці, визначити стабільність чи зниження фінансових результатів; сценарний аналіз та стрес-тестування (what-if scenarios): застосовується для оцінки впливу можливих негативних подій (зменшення врожайності, зростання цін на ресурси, блокування експорту) на здатність підприємства залишатися платоспроможним; коефіцієнтний аналіз: використовується для оцінювання показників ліквідності (поточна, швидка), платоспроможності (коефіцієнт автономії, співвідношення позикового і власного капіталу), рентабельності (EBITDA, ROA, ROE), обслуговування боргу (DSCR); аналіз чутливості (sensitivity analysis): дає змогу визначити критичні параметри бізнес-моделі підприємства, які найбільше впливають на стійкість у разі змін ринку, клімату або регуляторної політики; індексна оцінка: включає створення композитних показників, які поєднують фінансові та нефінансові індикатори (індекс кризостійкості підприємства, індекс стратегічної стабільності); система раннього попередження (Early Warning Systems): інтеграція цифрових дашбордів, які моніторять ключові ризики в режимі реального часу та сигналізують про порушення заданих порогів безпеки; бенчмаркінг: порівняльний аналіз із галузевими середніми або найкращими практиками (best practices) дозволяє визначити слабкі та сильні сторони підприємства у відповідному контексті.

Використання сучасних IT-інструментів (Power BI, Tableau, QlikView, аналітичні модулі ERP-систем, моделі машинного навчання) підвищує точність, швидкість і візуальну доступність результатів аудиторського аналізу. Це створює основу для прийняття виважених рішень щодо подальшого функціонування аграрного підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У сучасних умовах зростаючих ризиків інформаційно-аналітичне забезпечення аудиту безперервності діяльності аграрних підприємств набуває критичного значення. Його ефективна організація дозволяє своєчасно ідентифікувати ознаки потенційної втрати стійкості, сформувати обґрунтовану думку аудитора і надати підприємству стратегічні орієнтири для подолання кризи.

Інформаційно-аналітичне забезпечення має бути комплексним, інтегрувати фінансову, управлінську, зовнішню та альтернативну інформацію, а також базуватись на передових методах аналізу та сучасних цифрових інструментах. Надзвичайно важливо враховувати не лише об'єктивні фінансові показники, але й нефінансові фактори, події, ризики та індикатори дестабілізації. Це дозволяє формувати багатовимірну модель оцінювання життєздатності аграрного бізнесу в умовах воєнних, кліматичних, логістичних та економічних викликів.

Практичне значення мають сценарний аналіз, чутливість ключових параметрів, оцінка адаптаційного потенціалу підприємства, а також моніторинг його цифрової трансформації, кадрового забезпечення, відповідності ESG-принципам. Висновки аудитора в частині

безперервності діяльності можуть мати суттєвий вплив на рішення інвесторів, банків, донорів і страхових структур щодо співпраці з підприємством.

Література:

1. Knechel W., Naiker V., Pacheco G. Does auditor industry specialization matter? Evidence from market reaction to auditor switches. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 2007. № 26 (1). PP. 19—45.
2. Carcello J. V., Hermanson D. R., Ye Z. Corporate governance research in accounting and auditing: Insights, practice implications, and future research directions. *Auditing: A journal of practice & theory*. 2011. № 30 (3). PP. 1—31.
3. Голов С. Регулювання бухгалтерського обліку і аудиту в ЄС та виклики для України. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2014. № 10. С. 3—13.
4. Назарова К. О., Малько Д. Д. Аудит безперервності діяльності підприємств агробізнесу в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 197—203.
5. Hay D., Knechel W. R., Wong N. Audit Fees: A Meta-analysis of the Effect of Supply and Demand Attributes. *Contemporary Accounting Research*. 2006. 23 (1). PP. 141—191.
6. Carcello J. V., Hermanson D. R., McGrath N. T. Audit Quality Attributes: The Perceptions of Audit Partners, Preparers, and Financial Statement Users. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*. 1992. 11 (1). PP. 1—15.
7. Голов С. І. Міжнародні стандарти аудиту: адаптація в Україні. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2019. № 5. С. 3—11.
8. Кузьмін І. А. Обліково-аналітичне забезпечення аудиту: нові підходи. *Економічний часопис-XXI*. 2019. № 5—6. С. 52—59.
9. Ткаченко О. М. Теоретико-методологічні основи розвитку аудиту в Україні. *Фінанси, облік і аудит*. 2019. № 2. С. 5—14.
10. Кузь Т. Р. Аудит ризиків діяльності підприємства: сучасні підходи. *Науковий вісник Полісся*. 2018. № 3. С. 128—134.
11. Hay D. The Future of Auditing. *Pacific Accounting Review* 2020. № 32 (2). PP. 199—207.
12. Пархоменко В. М., Кузьмін І. А. Концептуальні засади удосконалення системи фінансової звітності в Україні. *Економічний часопис-XXI*. 2020. № 5—6. С. 72—77.
13. Messier W. F. Auditor Detection of Weaknesses in Internal Control: A Simulation Approach *Accounting Review*. 2000. № 75 (3). PP. 365—383.
14. Ткаченко О. М. Інформаційне забезпечення процесу аудиту: сучасний вектор розвитку. *Фінанси, облік і аудит*. 2020. № 4. С. 9—15.
15. Bell T. B., Peecher M. E., Solomon I. The 21st Century Public Company Audit: Conceptual Elements of KPMG's Global Audit Methodology. *Accounting Horizons*, 2005. 19 (3), PP. 159—185.
16. Огійчук М. Ф., Ковальчук К. С. Інформаційне забезпечення аудиторської перевірки управлінських оцінок. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2021. № 6. С. 10—16.
17. Vasarhelyi M. A., Alles M. G., Williams K. T. Continuous Assurance for the Now Economy. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*. 2010. № 7 (1). PP. 1—17.
18. Кузь Т. Р., Кузьмін І. А. Нетрадиційні джерела інформації в аудиті безперервності: ризики, обмеження, можливості. *Фінанси, облік і аудит*. 2020. № 4. С. 25—31.
19. Eccles R. G., Krzus, M. P., Rogers, J., Serafeim G. The Need for Sector-Specific Materiality and Sustainability Reporting Standards. *Journal of Applied Corporate Finance*. 2012. № 24 (2). PP. 65—71.
20. Герасименко О. А., Макаренко О. С. Інтеграція нефінансових показників у стратегічне управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Вісник Київського національного економічного університету*. 2023. № 4. С. 45—52.
21. Vasarhelyi M. A., Kuenkaikaw S., Little J. (2012). The Acceptance and Adoption of Continuous Auditing by Internal Auditors. *International Journal of Accounting Information Systems*. 2012. № 13 (3). PP. 267—281.
22. Огійчук М. Ф., Климчук І. М. Постподієвий аналіз як інструмент обґрунтування управлінських рішень. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2022. № 6. С. 19—24.
23. Messier W. F., Austen L. A. Inherent Risk and Control Risk Assessments: Evidence on the Effect of Pervasiveness and Subjectivity. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*. 2000. № 19 (2). PP. 119—131.
24. Palmrose Z. V. An Analysis of Auditor Litigation and Audit Service Quality. *The Accounting Review*. 1988. № 63 (1). PP. 55—73.
25. Пархоменко В. М., Савчук І. О. Формування інформаційно-аналітичного забезпечення оцінки фінансової стійкості аграрних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2022. № 8, С. 57—64.
26. Hay D., Knechel T., Willekens W. Evidence on the Impact of Audit Risk and Materiality on Audit Planning Decisions. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*. 2014. № 33 (3). PP. 89—116.
27. Ткаченко О. М. Аналітичні процедури в аудиті безперервності: сучасний контекст і галузеві виклики. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2023. № 3. С. 15—21.

References:

1. Knechel, W. Naiker, V. and Pacheco, G. (2007), "Does auditor industry specialization matter? Evidence from market reaction to auditor switches", *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, vol. 26 (1), pp. 19—45.
2. Carcello, J.V. Hermanson, D.R. and Ye.Z. (2011), "Corporate governance research in accounting and auditing: Insights, practice implications, and future research directions", *Auditing: A journal of practice & theory*, vol. 30 (3), pp. 1—31.
3. Holov, S. (2014), "Regulation of accounting and auditing in the EU and challenges for Ukraine", *Bukhhalters'kyj oblik i audyt*, vol. 10, pp. 3—13.
4. Nazarova, K.O. and Mal'ko, D.D. (2024), "Audit of continuity of activities of agribusiness enterprises in conditions of martial law", *Biznes Inform*, vol. 11, pp. 197—203.
5. Hay, D. Knechel, W.R. and Wong, N. (2006), "Audit Fees: A Meta-analysis of the Effect of Supply and Demand Attributes", *Contemporary Accounting Research*, vol. 23 (1), pp. 141—191.

6. Carcello, J.V. Hermanson, D.R. and McGrath, N.T. (1992), "Audit Quality Attributes: The Perceptions of Audit Partners, Preparers, and Financial Statement Users", *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, vol. 11 (1), pp. 1—15.

7. Holov, S.I. (2019), "International auditing standards: adaptation in Ukraine", *Bukhholders'kyj oblik i audyt*, vol. 5, pp. 3—11.

8. Kuz'min, I.A. (2019), "Accounting and analytical support of audit: new approaches", *Ekonomichnyj chasopys-XXI*, vol. 5—6, pp. 52—59.

9. Tkachenko, O.M. (2019), "Theoretical and methodological foundations of audit development in Ukraine", *Finansy, oblik i audyt*, vol. 2, pp. 5—14.

10. Kuz' T.R. (2018), "Audit of enterprise activity risks: modern approaches", *Naukovyj visnyk Polissia*, vol. 3, pp. 128—134.

11. Hay, D. (2020), "The Future of Auditing", *Pacific Accounting Review*, vol. 32 (2), pp. 199—207.

12. Parkhomenko, V.M. and Kuz'min, I.A. (2020), "Conceptual principles of improving the financial reporting system in Ukraine", *Ekonomichnyj chasopys-XXI*, vol. 5—6, pp. 72—77.

13. Messier, W.F. (2000), "Auditor Detection of Weaknesses in Internal Control: A Simulation Approach", *Accounting Review*, vol. 75 (3), pp. 365—383.

14. Tkachenko, O.M. (2020), "Information support of the audit process: modern vector of development", *Finansy, oblik i audyt*, vol. 4, pp. 9—15.

15. Bell, T.B. Peecher, M.E. and Solomon, I. (2005), "The 21st Century Public Company Audit: Conceptual Elements of KPMG's Global Audit Methodology", *Accounting Horizons*, vol. 19 (3), pp. 159—185.

16. Ohijchuk, M.F. and Koval'chuk, K.S. (2021), "Information support of audit verification of management estimates", *Bukhholders'kyj oblik i audyt*, vol. 6, pp. 10—16.

17. Vasarhelyi, M.A. Alles, M.G. and Williams, K.T. (2010), "Continuous Assurance for the Now Economy", *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, vol. 7(1), pp. 1—17.

18. Kuz', T.R. and Kuz'min, I.A. (2020), "Non-traditional sources of information in continuity audit: risks, limitations, opportunities", *Finansy, oblik i audyt*, vol. 4, pp. 25—31.

19. Eccles, R.G. Krzus, M.P. Rogers, J. and Serafeim, G. (2012), "The Need for Sector-Specific Materiality and Sustainability Reporting Standards", *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 24 (2), pp. 65—71.

20. Herasymenko, O.A. and Makarenko, O.S. (2023), "Integration of non-financial indicators into strategic management of enterprises in conditions of martial law", *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vol. 4, pp. 45—52.

21. Vasarhelyi, M.A. Kuenkaikaew, S. and Little, J. (2012), "The Acceptance and Adoption of Continuous Auditing by Internal Auditors", *International Journal of Accounting Information Systems*, vol. 13 (3), pp. 267—281.

22. Ohijchuk, M.F. and Klymchuk, I.M. (2022), "Post-event analysis as a tool for substantiating management decisions", *Bukhholders'kyj oblik i audyt*, vol. 6, pp. 19—24.

23. Messier, W.F. and Austen, L.A. (2000), "Inherent Risk and Control Risk Assessments: Evidence on the Effect of Pervasiveness and Subjectivity", *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, vol. 19 (2), pp. 119—131.

24. Palmrose, Z.V. (1988), "An Analysis of Auditor Litigation and Audit Service Quality", *The Accounting Review*, vol. 63 (1), pp. 55—73.

25. Parkhomenko, V.M. and Savchuk, I.O. (2022), "Formation of information and analytical support for assessing financial stability agricultural enterprises", *Biznes Inform*, vol. 8, pp. 57—64.

26. Hay, D., Knechel, T. and Willekens, W. (2014), "Evidence on the Impact of Audit Risk and Materiality on Audit Planning Decisions", *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, vol. 33 (3), pp. 89—116.

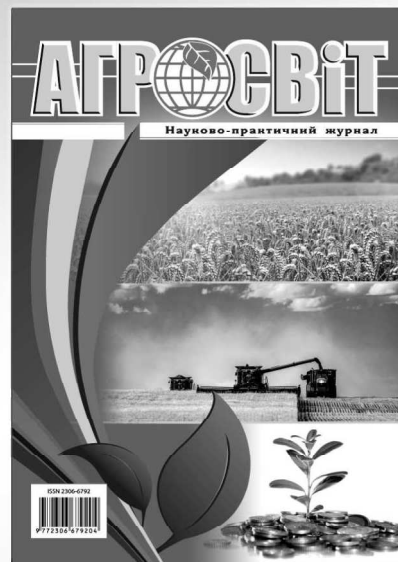
27. Tkachenko, O.M. (2023), "Analytical procedures in continuity auditing: current context and industry challenges", *Bukhholders'kyj oblik i audyt*, vol. 3, pp. 15—21.

Стаття надійшла до редакції 08.07.2025 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

УДК 004:657

В. Я. Плаксієнко,
д. е. н., професор, професор кафедри бухгалтерського обліку та аудиту,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0371-1054>
Р. В. Липський,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2723-669X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.85

ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ ГРАМОТНОСТІ ЗДОБУВАЧІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ОБЛІКОВО-ФІНАНСОВОЇ СФЕРИ

V. Plaksiienko,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Accounting and Auditing, Poltava University of Economics and Trade
R. Lipskyi,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Finance, Poltava State Agrarian University

FORMING DIGITAL LITERACY OF ECONOMIC EDUCATION STUDENTS IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF THE ACCOUNTING AND FINANCE SECTOR

У статті розглянуто проблематику формування цифрової грамотності здобувачів економічної освіти в умовах діджиталізації обліково-фінансової сфери. Проаналізовано сутність поняття "цифрова грамотність" у контексті професійної підготовки економістів та визначено її роль у забезпеченні конкурентоспроможності випускників на ринку праці. Окреслено основні тенденції цифровізації обліково-фінансової діяльності, зокрема автоматизацію, використання хмарних технологій, аналітику даних та блокчейн. Представлено сучасні освітні практики із застосуванням програмних продуктів М.Е.Дос, Master:Бухгалтерія, BAS у процесі підготовки здобувачів, проаналізовано їхні переваги та виклики. Запропоновано практичні рекомендації для закладів вищої освіти щодо інтеграції цифрових інструментів у навчальні програми, розвитку матеріально-технічної бази, підвищення кваліфікації викладачів та формування культури цифрової безпеки. Окреслено перспективи подальших досліджень у напрямі удосконалення методичного забезпечення цифровізації економічної освіти.

The article discusses the issues of developing digital literacy among students of economics in the context of the digitization of accounting and finance. It analyzes the essence of the concept of "digital literacy" in the context of professional training of economists and determines its role in ensuring the competitiveness of graduates in the labor market. The main trends in the digitalization of accounting and financial activities are outlined, in particular automation, the use of cloud technologies, data analytics, and blockchain. Modern educational practices using M.E.Doc, Master:Accounting, and

BAS software products in the training of students are presented, and their advantages and challenges are analyzed. Practical recommendations are proposed for higher education institutions on the integration of digital tools into educational programs, the development of material and technical resources, the improvement of teachers' qualifications, and the formation of a culture of digital security. Prospects for further research in the direction of improving methodological support for the digitalization of economic education are outlined.

The current stage of economic development is characterized by rapid digitalization, which encompasses both production and management processes, including accounting and finance. In the context of the transformation of traditional models of accounting and financial control, there is an objective need to train specialists who are able to effectively use digital tools and technologies in their professional activities. Software packages such as M.E.Doc, Master:Accounting, BAS, etc., are becoming an integral part of the organization of accounting and financial processes at enterprises of various forms of ownership and scales of activity.

Thus, the problem lies in the insufficient level of digital literacy among students of economics, which limits their competitiveness in the labor market and complicates their integration into digitized business processes. Solving this problem is important both from a scientific point of view—for developing the theoretical and methodological foundations of the digitalization of economic education—and from a practical point of view—for ensuring that graduates are ready for professional activity in the context of the digitization of the accounting and financial sphere.

Ключові слова: цифрова грамотність, діджиталізація, професійна підготовка, спеціалізоване програмне забезпечення, цифрові компетентності.

Key words: digital literacy, digitization, professional training, specialized software, digital competencies.

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

Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімкою цифровізацією, що охоплює як виробничі, так і управлінські процеси, зокрема обліково-фінансову сферу. В умовах трансформації традиційних моделей ведення бухгалтерського обліку та фінансового контролю виникає об'єктивна потреба у підготовці фахівців, здатних ефективно використовувати цифрові інструменти та технології у професійній діяльності. Програмні комплекси, такі як M.E.Doc, Master:Бухгалтерія, BAS тощо, стають невід'ємною складовою організації обліково-фінансових процесів на підприємствах різних форм власності та масштабів діяльності.

Водночас аналіз практики професійної підготовки здобувачів економічної освіти свідчить про наявність розриву між теоретичною обізнаністю студентів та їхньою здатністю застосовувати сучасні цифрові рішення у реальних виробничих умовах. Це

зумовлює необхідність перегляду змісту навчальних програм, методів викладання та системи оцінювання результатів навчання з метою формування у здобувачів не лише загальної цифрової грамотності, а й професійно спрямованих цифрових компетентностей.

Таким чином, проблема полягає у недостатньому рівні сформованості цифрової грамотності здобувачів економічної освіти, що обмежує їхню конкурентоспроможність на ринку праці та ускладнює інтеграцію у цифровізовані бізнес-процеси. Вирішення цієї проблеми є важливим як з наукової точки зору — для розробки теоретико-методичних засад цифровізації економічної освіти, так і з практичної — для забезпечення готовності випускників до професійної діяльності в умовах діджиталізації обліково-фінансової сфери.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика формування цифрової грамотності здобувачів економічної освіти активно висвітлюється у

наукових дослідженнях. Зокрема, Бортун К.О. зазначає, що цифрова грамотність є невід'ємною складовою професійної підготовки студентів економічних спеціальностей, адже саме вони мають володіти сучасними інструментами для здійснення обліково-фінансової діяльності [1].

Генсерук Г. та співавт. розглядають питання змішаного навчання як ефективної форми впровадження цифрових технологій в освітній процес, що сприяє формуванню у студентів практичних навичок роботи з програмними продуктами професійного призначення [2]. У свою чергу, Гуревич Р.С. та колектив дослідників наголошують на необхідності інтеграції цифрових технологій у навчальний процес з метою формування як цифрової грамотності, так і цифрової компетентності, що є більш широким поняттям і включає вміння критично мислити та безпечно використовувати цифрові ресурси [3; 4].

Методологічні засади цифровізації професійної освіти висвітлені у працях Гуржія А.М. та співавт., які підкреслюють потребу трансформації змісту освітніх програм з урахуванням вимог цифрової економіки та очікувань роботодавців [5]. Захаревич М. та Григоренко В. досліджують рівень сформованості цифрової компетентності здобувачів вищої освіти та зазначають, що він залишається недостатнім для повноцінної інтеграції у професійну діяльність [6].

Кривешко І.В. розглядає розвиток digital-суспільства як детермінанту формування інформаційної культури, що безпосередньо впливає на цифрову грамотність майбутніх фахівців економічної сфери [7]. Кучерак І. акцентує увагу на впливі цифровізації на освітній простір у контексті формування ключових компетентностей, зокрема інформаційно-цифрових [8].

У монографії Морзе Н. та співавт. представлено 3D-картування цифрової компетентності в системі освіти України, що є важливою підставою для розробки ефективних стратегій цифрової трансформації економічної освіти [9]. Шостак І.О. та колектив дослідників підкреслюють роль розвитку цифрової грамотності як відповіді на воєнні виклики, що актуалізує цю проблему у сучасних українських реаліях [10].

Таким чином, аналіз наукових публікацій свідчить про високий рівень теоретичного опрацювання проблемних питань формування цифрової грамотності у загальноосвітньому та професійному контекстах, проте залишається відкритим питання щодо інтеграції в освітній процес саме тих цифрових інструментів, які використовуються у реальній обліково-фінансовій практиці, таких як М.Е.Doc, Master:Бухгалтерія, BAS, що і визначає актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування та визначення особливостей формування цифрової грамотності здобувачів економічної освіти в умовах діджиталізації обліково-фінансової сфери, а також окреслення напрямів інтеграції сучасних цифрових інструментів у процес професійної підготовки майбутніх фахівців.

Для досягнення поставленої мети у дослідженні передбачено аналіз сутності поняття "цифрова грамотність" у контексті економічної освіти та її значення для професійної діяльності фахівців обліково-фінансової сфери. Також розглянуто сучасний стан та тенденції цифровізації обліково-фінансових процесів у практичній діяльності підприємств. Окрема увага приділяється характеристиці можливостей застосування програмних продуктів, таких як М.Е.Doc, Master:Бухгалтерія, BAS, у підготовці здобувачів економічної освіти. У межах статті обґрунтовано напрями вдосконалення освітніх програм з метою формування цифрової грамотності та практичних цифрових компетентностей здобувачів економічної освіти.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифрова грамотність сьогодні є однією з ключових компетентностей, необхідних сучасному фахівцю для успішної професійної діяльності. Новітня комунікація, освітній процес та бізнес-операції неможливі без належного рівня цифрових навичок. Наразі цифрова компетентність є невід'ємною характеристикою фахівця економічної галузі та необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності майбутніх працівників обліково-фінансової сфери. Це означає, що випусник економічної спеціальності повинен вміти ефективно користуватися сучасними інформаційними технологіями, працювати з цифровими документами, електронними базами даних, аналітичними платформами тощо.

Цифрова грамотність включає широкий спектр умінь і знань. Згідно з європейською рамкою цифрових компетентностей DigComp, виділяють п'ять основних сфер: інформаційна та цифрова грамотність, комунікація та співпраця, створення цифрового контенту, безпека і вирішення проблем [11]. Для фахівця економічної галузі особливо актуальними є вміння знаходити і критично оцінювати фінансову інформацію онлайн, навички професійної комунікації в цифровому середовищі (зокрема, використання систем електронного документообігу та обміну даними), здатність створювати та обробляти цифрові документи (фінансові звіти, аналітичні презентації тощо), а також розуміння принципів кібербезпеки та захисту даних. Не менш важливим компонентом є навички самонавчання і самовдосконалення, адже технології швидко змінюються. Отже, професійна підготовка здобувачів економічної освіти повинна формувати установку на навчання протягом життя та адаптивність до нових цифрових інструментів.

Високий рівень цифрової грамотності в підготовці працівників обліково-фінансової сфери має не лише освітнє, а й стратегічне значення для економіки країни. На державному рівні цифрова грамотність громадян розглядається як фактор економічного зростання та розвитку ринку праці [1, с. 25]. По суті, для майбутніх фінансистів і бухгалтерів володіння цифровими навичками стає конкурентною перевагою на ринку праці. Таким чином, впровадження цифрової грамотності в систему економічної освіти — це відповідь на запити цифрової економіки, яка потребує фахівців, здатних ефективно діяти в умовах тотальної діджиталізації бізнес-процесів.

Галузь бухгалтерського обліку і фінансів нині переживає масштабну цифрову трансформацію. Це явище визначається як інтеграція цифрових технологій в усі аспекти облікових процесів, що кардинально змінює способи збору, обробки, зберігання й аналізу фінансових даних [6, с. 121]. Сучасні технологічні тренди докорінно реформують традиційні методи роботи фінансиста та бухгалтера, відкриваючи нові можливості для підвищення ефективності, прозорості та гнучкості управління фінансами

Отже, основними сучасними тенденціями цифровізації обліково-фінансової сфери є [2, с. 37—42; 7, с. 33—36; 11; 12, с. 582—584; 13, с. 89—92]:

1. Автоматизація та штучний інтелект — типові облікові операції дедалі частіше виконуються автоматизовано за допомогою програмного забезпечення. Налагоджуються роботизація процесів — застосування алгоритмів для виконання повсякденних задач: введення первинних даних, розрахунки, формування стандартних звітів тощо. Впровадження штучного інтелекту в бухгалтерські програми дозволяє здійснювати інтелектуальний аналіз даних: системи можуть ідентифікувати аномалії у фінансових потоках, виявляти помилки чи підозрілі транзакції та навіть надавати рекомендації для оптимізації (на основі технологій машинного навчання). Така автоматизація прискорює облікові процедури, мінімізує людський фактор і підвищує надійність фінансової інформації. Водночас вона змінює профіль роботи бухгалтера, висуваючи нові вимоги до компетентностей.

2. Хмарні облікові системи — перехід від локальних бухгалтерських програм до хмарних рішень є стійким трендом. Хмарні облікові системи (наприклад, онлайн-сервіси бухгалтерського обліку) дозволяють зберігати дані та виконувати облікові операції на віддалених серверах через інтернет. Їх основна перевага — доступність і мобільність: користувачі мають доступ до актуальних даних з будь-якого місця та в будь-який час. Це особливо важливо в умовах дистанційної роботи чи територіально розгалуженого бізнесу. Хмарні системи забезпечують спільну роботу над даними в реальному часі для різних користувачів, що спрощує комунікацію, наприклад, між бухгалтерським відділом і керівництвом або зовнішніми аудитором. Крім того, використання хмарних сервісів знижує витрати на IT-інфраструктуру та оновлення програм, так як провайдер бере ці функції на себе, автоматично оновлюючи систему відповідно до законодавчих змін і забезпечуючи високий рівень кібербезпеки та резервування даних.

3. Big Data та аналітика даних — сучасні підприємства генерують великі обсяги фінансових і економічних даних, тому в обліково-фінансовій сфері вони набувають надзвичайно важливого значення. Спеціалізовані аналітичні інструменти можуть обробляти масиви інформації для виявлення трендів, прогнозування фінансових показників, оцінки ризиків. Для фахівця обліково-фінансової сфери це відкриває можливості глибшого аналізу бізнес-моделей і прийняття більш обґрунтованих рішень. Наприклад, фінансові аналітики застосовують Big Data для моделювання сценаріїв розвитку ринку, кредитні установи — для оцінки платоспроможності клієнтів на основі множинних параметрів, а аудитори —

для суцільної перевірки транзакцій замість вибіркового контролю. Загалом, впровадження аналітики даних підвищує прозорість і оперативність фінансового контролю, але вимагає від фахівців нових навичок роботи з даними та розуміння статистичних методів.

4. Блокчейн і цифрові фінансові інновації — це одна із найновіших тенденцій в обліку та фінансах. Блокчейн забезпечує розподілене збереження даних у вигляді ланцюжка блоків транзакцій, що підвищує надійність і незмінність облікових записів. У бухгалтерському обліку це може застосовуватися для гарантування автентичності фінансової інформації (кожна записана господарська операція підтверджується кількома незалежними сторонами мережі і практично не може бути фальсифікована). Наприклад, уже сьогодні з'являються концепції потрійного запису (triple-entry accounting) на базі блокчейну, де крім звичних дебету-кредиту фіксується ще й запис у розподіленому реєстрі, що унеможливорює приховування або виправлення транзакцій заднім числом. Хоча ці інновації ще перебувають на ранніх стадіях впровадження, їх розвиток визначає перспективні напрями цифровізації фінансової сфери.

Отже, тенденції цифровізації обліково-фінансової діяльності характеризуються переходом від паперових і ручних процедур до цифрових, автоматизованих, інтелектуальних систем. Це вимагає від фахівців обліково-фінансової сфери адаптивності: вони мають не тільки опановувати нові програми й сервіси, а й розуміти принципи їх роботи, аби належно інтерпретувати результати, які генерують сучасні технології. Важливо, що цифрова трансформація підсилює роль економіста-аналітика: менше часу витрачається на монотонні операції, натомість більше — на аналіз даних, стратегічне планування, консультування керівників. Водночас виникають і нові загрози, наприклад, кібербезпека фінансової інформації, етичні аспекти використання ШІ, ризики втрати роботи через автоматизацію тощо. Ці виклики обов'язково потрібно враховувати при підготовці фахівців [9, с. 121—124].

Одним із успішних прикладів впровадження сучасних IT-інструментів у підготовку фахівців обліково-фінансової сфери є співпраця розробників системи електронного документообігу М.Е.Дос з українськими ЗВО (КПІ ім. Сікорського, КНУ ім. Шевченка, Національною академією статистики, обліку та аудиту та іншими). Наприклад, у Полтавському університеті економіки і торгівлі (ПУЕТ) один із комп'ютерних класів оснащений ліцензійним ПЗ, включно з М.Е.Дос, що дозволяє здобувачам обліково-фінансового напрямку опановувати електронний документообіг у навчальних дисциплінах з обліку й аудиту. У свою чергу, Полтавський державний аграрний університет (ПДАУ) через свій Науково-консультаційний центр організовує навчальні семінари за участі представників ТОВ "Інфорсвіт ІТ сервіс" (офіційного партнера-розробника М.Е.Дос), спрямовані на практичне навчання здобувачів облікових спеціальностей ведення електронного обліку та подання звітності до контролюючих органів. Така практика сприяє тому, що майбутні фахівці набувають практичного досвіду роботи з системою М.Е.Дос, що є вагомим чинником підвищення їхньої професійної готовності та конкурентоспроможності ще до виходу на ринок праці [15; 16].

Таблиця 1. Переваги використання спеціалізованого ПЗ у процесі підготовки здобувачів економічних спеціальностей

№	Сфера впливу	Характеристика	Практичне значення
1	Наближення до реальних умов праці	Здобувачі, працюючи з тими самими програмами, що й професіонали (М.Е.Дос, BAS, MASTER тощо), отримують досвід, максимально релевантний майбутнім умовам роботи.	Зменшення розриву між теорією і практикою, полегшення адаптації молодих фахівців на першому робочому місці.
2	Підвищення конкурентоспроможності випускників	Здобувачі, які отримали сертифікати та мають практичний досвід роботи з професійним ПЗ, мають перевагу при працевлаштуванні, оскільки вже володіють необхідними навичками.	Підвищення шансів на успішне працевлаштування та швидка адаптація на робочому місці без потреби у додатковому навчанні.
3	Актуалізація змісту освіти і співпраця з бізнесом	Впровадження спеціалізованого ПЗ оновлює зміст освіти, мотивує викладачів враховувати сучасні тенденції та залучати практиків до навчального процесу.	Забезпечення відповідності підготовки здобувачів вимогам цифрової економіки та посилення співпраці між університетами, бізнесом і студентами.
4	Індивідуалізація та гнучкість навчання	Цифрові інструменти дозволяють організувати навчання у зручному темпі, з можливістю повторення матеріалу та використання онлайн-курсів і симуляторів.	Забезпечення індивідуального підходу до кожного здобувача та підвищення ефективності засвоєння навчального матеріалу.

Джерело: складено авторами на основі [8, с. 92—93; 10] та власного узагальнення.

Іншим прикладом є використання в освітньому процесі вітчизняного хмарного рішення MASTER:Бухгалтерія. Це сучасний програмний продукт для автоматизації бухгалтерського та податкового обліку, адаптований під українське законодавство і потреби малого та середнього бізнесу [14]. Такий підхід — залучення стейкхолдерів (роботодавців, розробників ПЗ) до освітнього процесу є ефективною практикою, так як здобувачі отримують актуальні знання й сертифікати, університет підвищує якість освіти, а компанії готують потенційних кваліфікованих співробітників. До прикладу, у ПДАУ здобувачі освітньої програми "Облік і оподаткування" проходять навчальну практику "Безпаперова бухгалтерія" з використанням програми MASTER:Бухгалтерія, у процесі якої здобувачі працюють з повним обліковим циклом підприємства, що ефективно сприяє формуванню практичних компетентностей [15].?Щодо практики ПУЕТу, то освітньо-професійною програмою "Облік і аудит" передбачено застосування сучасних цифрових технологій у підготовці бухгалтерів. Зокрема, освітній компонент "Комп'ютерні інформаційні системи" включає в себе навчальні кейси з MASTER:Бухгалтерії (версії "Агро", "Бухгалтерія"), що вказує на практичне використання цього ПЗ у формуванні професійних навичок здобувачів? [16].

Третім прикладом впровадження сучасних ІТ-інструментів у підготовку фахівців обліково-фінансової сфери є навчання роботі з системами лінійки BAS (Business Automation Software). Після поступового витіснення застарілих рішень (таких як 1С:Бухгалтерія), програмні продукти BAS стали фактичним стандартом автоматизації обліку в Україні [17]. Для того, щоб випускники були готові працювати з BAS, у навчальні плани універ-

ситетів включені дисципліни "Автоматизація складання звітності" і "Інформаційні системи і технології в обліку та аудиті" (ПУЕТ) та "Інформаційні системи і технології в обліку" і Виробнича практика "Технологічна зі спеціальності" (ПДАУ) [15; 16].

Крім того, існують хмарні сервіси для освітніх цілей, наприклад, платформа Edu.iBuh.Online надає навчальним закладам віддалений доступ до програм BAS (Бухгалтерія, Управління підприємством тощо) для використання на практичних заняттях [17]. На даній платформі здобувачі можуть у режимі онлайн освоювати ведення обліку, розв'язувати навчальні кейси у середовищі, максимально наближеному до реальної роботи підприємства. Таким чином, завдяки BAS університети інтегрують в освітній процес сучасні ERP-системи, формуючи у здобувачів навички роботи з комплексною автоматизованою системою управління бізнесом. Отримані в межах навчання навички (наприклад, введення господарських операцій у BAS, закриття періоду, формування регламентованої звітності) суттєво полегшують перехід випускника до реальної роботи на посаді бухгалтера чи фінансиста.

Отже, сучасні освітні практики в економічній освіті дедалі більше зорієнтовані на цифровізацію навчального середовища. Використання професійного програмного забезпечення у навчанні сприяє наближенню змісту освіти до потреб ринку, підвищує мотивацію здобувачів і дозволяє їм накопичити портфель практичних умінь. Важливо, що такі ініціативи підтримуються як самими ЗВО, так і бізнес-спільнотою та державними програмами цифрової освіти. Це забезпечує системність підходу до формування цифрової компетентності майбутніх фахівців обліково-фінансової сфери.

Таблиця 2. Практичні рекомендації щодо вдосконалення підготовки здобувачів економічних спеціальностей в умовах цифрової економіки

№	Рекомендації	Короткий зміст
1	Інтеграція цифрової компетентності в освітні стандарти і програми	Перегляд програм підготовки, визначення результатів навчання з цифрової грамотності, оновлення змісту дисциплін відповідно до DigComp та потреб ринку.
2	Розвиток матеріально-технічної бази та доступу до ПЗ	Створення комп'ютерних лабораторій, забезпечення ліцензійним ПЗ, укладання угод з розробниками для надання освітніх версій та хмарного доступу.
3	Підвищення кваліфікації викладачів у цифровій сфері	Проведення тренінгів і семінарів, сертифікація викладачів виробниками ПЗ, залучення практиків та IT-фахівців до навчального процесу.
4	Використання практико-орієнтованих методів навчання	Застосування кейс-стаді, бізнес-ігор, проєктних робіт з цифровими інструментами для розвитку практичних навичок і аналітичного мислення здобувачів.
5	Впровадження елементів дуальної освіти та стажування	Організація стажувань у компаніях, проведення частини занять на підприємствах під керівництвом практиків для набуття реального досвіду.
6	Формування культури цифрової безпеки та етики	Включення у навчання модулів з кібербезпеки та цифрової етики, виховання відповідального використання технологій у професійній діяльності.
7	Моніторинг і адаптація навчального процесу	Запровадження зворотного зв'язку та аналізу результатів впровадження цифрових інновацій, постійне оновлення програм та технологій навчання.

Джерело: складено авторами на основі [1; 3—5; 6; 10] та власного узагальнення.

Залучення спеціалізованого програмного забезпечення у підготовку здобувачів економічних спеціальностей має ряд очевидних переваг (таблиця 1).

Водночас із перевагами, активна цифровізація навчального процесу висуває ряд викликів, які необхідно враховувати:

1. Необхідність постійного оновлення знань викладачів, так як інструменти і програми швидко змінюються — з'являються нові версії, функції, продукти. Викладацькому складу потрібно регулярно підвищувати кваліфікацію для того, щоб іти в ногу з прогресом. Це потребує ресурсів та мотивації самих педагогів. На практиці одним із рішень є програми стажування викладачів на підприємствах чи навчання від компаній-розробників (наприклад, сертифікація викладачів M.E.Doc).

2. Матеріально-технічне забезпечення та його вартість — впровадження професійного ПЗ вимагає відповідної інфраструктури: комп'ютерних класів, ліцензійного програмного забезпечення, іноді спеціального обладнання (для цифрового підпису тощо). Не всі заклади освіти мають достатнє фінансування, особливо в регіонах. Навіть за наявності академічних безкоштовних версій, потрібні кошти на підтримку техніки, оновлення програм, оплату інтернет-зв'язку. Це створює розрив між провідними університетами, які можуть собі це дозволити, й іншими, менш забезпеченими, що є викликом для забезпечення рівного доступу до сучасної освіти.

3. Адаптація навчальних планів та методик, так як інтеграція цифрових інструментів потребує перегляду традиційних методів навчання. Потрібно знаходити баланс між теоретичною підготовкою і практичними IT-навичками. Іноді виникає опір змінам — як з боку окре-

мих викладачів, що звикли до старих підходів, так і з боку адміністрації через побоювання зірвати акредитаційні вимоги. Розробка нових навчальних програм (скажімо, нової дисципліни з IT-обліку) — тривалий процес, що потребує методичної роботи та погоджень. Отже, гнучкість академічних бюрократичних процедур часто не встигає за динамікою цифрових змін.

4. Рівень базової підготовки студентів — частина студентів є просунутими користувачами сучасних технологій, але є й такі, які мають лише поверхневі навички (наприклад, не знають основ кібербезпеки чи роботи з професійним ПЗ). Тому в одній студентській групі можуть бути різні стартові умови, і викладачу доводиться витратити час на вирівнювання базових знань, перш ніж переходити до складних професійних програм. Це особливо проявляється на перших курсах, коли до ЗВО приходять випускники шкіл з різним рівнем IT-освіти.

5. Питання безпеки та етики — використання цифрових систем у навчанні піднімає проблему захисту даних. Здобувачі працюють із навчальними базами даних, які моделюють реальні фінансові дані — важливо навчити їх культурі кібербезпеки: зберігати паролі, не допускати витоку інформації, усвідомлювати ризики шахрайства. Також постають етичні питання використання технологій: наприклад, недопустимість академічної недобросовісності (копіювання чужих рішень з інтернету), коректне використання ШІ-інструментів під час навчання тощо. Усі ці аспекти мають стати частиною цифрової компетентності здобувачів.

6. Ризик надмірної залежності від конкретних програм — якщо навчальний процес зосереджений лише на одній-двох конкретних програмах, існує ризик, що здобувачі будуть просто відпрацьовувати дії у програмі,

не розуміючи загальних принципів бухгалтерського обліку та фінансових операцій. Тому викладачам важливо пояснювати концептуальну основу операцій, які виконує програма. Баланс між інструментальними навичками та фундаментальними знаннями — ось запорука того, що випускник зможе адаптуватися, якщо на робочому місці доведеться використовувати інше програмне забезпечення або нову версію системи.

Таким чином, переваги цифровізації освіти очевидні, проте успішне застосування програмного забезпечення у навчальному процесі потребує продуманої стратегії. Необхідно інвестувати в розвиток кадрового потенціалу (цифрові навички викладачів), матеріальну базу та методичне забезпечення. Лише за цих умов можна максимально використати плюси цифрових інструментів і мінімізувати пов'язані з ними ризики.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати низку практичних рекомендацій для закладів вищої освіти, що здійснюють підготовку економістів, бухгалтерів, фінансистів. Ці рекомендації спрямовані на вдосконалення освітнього процесу з урахуванням сучасних викликів цифрової економіки (таблиця 2).

Отже, формування цифрової грамотності здобувачів економічної освіти є багатовимірним завданням, що охоплює оновлення змісту навчання, методів і засобів. Реалізація зазначених рекомендацій сприятиме підготовці випускників, здатних ефективно працювати в умовах цифровізації обліково-фінансової сфери. Така модернізація освіти відповідає вимогам сучасного ринку праці та забезпечує сталий розвиток професійних компетентностей економістів у цифрову еру. Це інвестиція у людський капітал, яка окупиться через зростання продуктивності та інноваційності в національній економіці.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Формування цифрової грамотності здобувачів економічної освіти є необхідною умовою їхньої професійної готовності в умовах діджиталізації обліково-фінансової сфери. Інтеграція сучасного програмного забезпечення у навчальний процес забезпечує практико-орієнтоване навчання, підвищує конкурентоспроможність випускників та сприяє оновленню змісту економічної освіти відповідно до вимог цифрової економіки.

Перспективами подальших розвідок у даному напрямі є розробка методичних підходів до інтеграції цифрових інструментів у освітні програми, дослідження ефективності різних моделей навчання із застосуванням ПЗ, а також оцінка впливу сформованої цифрової компетентності на професійні результати випускників у реальних виробничих умовах.

Література:

- Бортун К. О. Цифрова грамотність як невід'ємна складова освіти студентів економічних спеціальностей. Слобожанські наукові читання: соціально-економічні та гуманітарно-правові виміри. 2024. С. 24—25.
- Генсерук Г., Терещук Г., Сисоєв О., Василенко О. Змішане навчання в контексті цифрової трансформації вищої освіти. Наукові записки Тернопільського націо-

нального педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: Педагогіка. 2023. № 1 (1). С. 35—45.

- Гуревич Р. С., Коношевський Л. Л., Коношевський О. Л., Опушко Н. Р., Драчук М. А. Цифрові грамотність, компетентність, технології — точки дотику в освітньому процесі. Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні науки / гол. Ред. О.В. Діденко. Хмельницький: Видавництво НАДПСУ. 2023. № 1 (31). 596 с.

- Гуревич Р. С., Коношевський Л. Л., Коношевський О. Л., Слободянюк, А. А. Розвиток цифрової грамотності здобувачів освіти засобами цифрових освітніх середовищ. Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. 2023. № 75. С. 7—14.

- Гуржій А. М., Радкевич В. О., Пригодій М. А. Методологічні засади цифровізації професійної освіти. Наука та освіта: зб. пр. XVII Міжнар. наук. конф. (Хайдусобосло, 15—22 січ. 2023 р.). Угорщина, ХНУ, м. Хмельницький, Україна. С. 22—26.

- Захаревич М., Григоренко В. Цифрова компетентність та цифрова грамотність здобувачів вищої освіти. Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету. 2024. № 1. С. 119—129.

- Кривешко І. В. Розвиток digital-суспільства як детермінанта формування інформаційної культури. Правничий часопис Донецького національного університету імені Василя Стуса. 2023. № 1. Т. 2. С. 32—40.

- Кучерак І. Цифровізація та її вплив на освітній простір в контексті формування ключових компетентностей. Інноваційна педагогіка. Вип. 22. Т.2. ВД "Гельветика". 2020. С. 91—94.

- Морзе Н., Вембер В., Гладун М. 3d-картування цифрової компетентності в системі освіти України. Модернізація освіти в цифровому вимірі: монографія / за наук. ред. Н. Морзе, О. Буйницької. Київ: Вид-во ун-ту ім. Б. Грінченка. 2021. 300 с.

- Шостак І. О., Ніколенко К. В., Петровська К. В. Розвиток цифрової грамотності здобувачів вищої освіти в Україні як відповідь на воєнні виклики. Академічні візії. 2024. № 30.

- DigComp 2.2, The Digital Competence framework for citizens. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/50c53c01-abe6-11ec-83e1-01aa75ed71a1/language-en>

- Spilnyk I., Brukhanskyi R., Yaroshchuk O. Accounting and Financial Reporting System in the Digital Economy. 2020 10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Deggendorf, Germany. 2020. Pp. 581—584. DOI: 10.1109/ACIT49673.-2020.9208976.

- Zhyvets A. Evolution of professional competencies of accountants of small enterprises in the digital economy of Ukraine. Baltic Journal of Economic Studies. 2018. Vol. 4. No. 5. Pp. 87—93. DOI: 10.30525/22560742/2018-4-5-87-93.

- Офіційний сайт НУБіП. Програмне забезпечення MASTER в освітньому процесі: нові можливості лабораторії "Інформаційні технології бухгалтерського обліку". URL: <https://surl.li/ygwmb>

- Офіційний сайт ПДАУ. Підготовка фахівців з обліку, фінансів та оподаткування за підтримки сучас-

них інформаційних технологій. URL: <https://surl.li/tybrof>

16. Офіційний сайт ПУЕТ. Освітньо-професійна програма "Облік і аудит". URL: <https://surl.li/ngygid>

17. Edu.iBuh.Online: BAS програми для навчальних закладів через Інтернет (освітній сервіс). URL: <https://surl.li/phqitu>

References:

1. Bortun, K.O. (2024), "Digital literacy as an integral component of the education of students of economic specialties", *Slobozhans'ki naukovі chytannia: sotsial'no-ekonomichni ta humanitarno-pravovi vymiry*, pp. 24—25.

2. Henseruk, H. Tereschuk, H. Sysoiev, O. and Vasylenko, O. (2023), "Blended learning in the context of digital transformation of higher education", *Naukovі zapysky Ternopil's'koho natsional'noho pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Hnatiuka. Serii: Pedahohika*, vol. 1 (1), pp. 35—45.

3. Hurevych, R.S. Konoshevs'kyj, L.L. Konoshevs'kyj, O.L. Opushko, N.R. and Drachuk, M.A. (2023), "Digital literacy, competence, technologies — points of contact in the educational process", *Zbirnyk naukovykh prats' Natsional'noi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Serii: pedahohichni nauky*, vol. 1 (31), pp. 596.

4. Hurevych, R.S. Konoshevs'kyj, L.L. Konoshevs'kyj, O.L. and Slobodianiuk, A.A. (2023), "Development of digital literacy of education seekers through digital educational environments", *Naukovі zapysky Vinnyts'koho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni Mykhajla Kotsiubyns'koho*, vol. 75, pp. 7—14.

5. Hurzhij, A.M. Radkevych, V.O. and Pryhodij, M.A. (2023), "Methodological principles of digitalization of vocational education", *Nauka ta osvita: zb. pr. XVII Mizhnar. nauk. konf. [Science and education: proceedings of the XVII International scientific conference]*, KhNU, Khmel'nyts'kyj, Ukraine, pp. 22—26.

6. Zakharevych, M. and Hryhorenko, V. (2024), "Digital competence and digital literacy of higher education seekers", *Zbirnyk naukovykh prats' Umans'koho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu*, vol. 1, pp. 119—129.

7. Kryveshko, I.V. (2023), "Development of digital society as a determinant of the formation of information culture", *Pravnychyj chasopys Donets'koho natsional'noho universytetu imeni Vasylia Stusa*, vol. 1, no. 2, pp. 32—40.

8. Kucherak, I. (2020), "Digitalization and its impact on the educational space in the context of the formation of key competencies", *Innovatsijna pedahohika*, vol. 22, no. 2, pp. 91—94.

9. Morze, N. Vember, V. and Hladun, M. (2021), *3d-kartuvannia tsyfrovoi kompetentnosti v systemi osvity Ukrainy. Modernizatsiia osvity v tsyfrovomu vymiri [3D mapping of digital competence in the education system of Ukraine. Modernization of education in the digital dimension]*, Vyd-vo un-tu im. B. Hrinchenka, Kyiv, Ukraine.

10. Shostak, I.O. Nikolenko, K.V. and Petrovs'ka, K.V. (2024), "Development of digital literacy of higher education students in Ukraine as a response to military challenges", *Akademichni vizii*, vol. 30.

11. Publications Office of the European Union (2025), "DigComp 2.2, The Digital Competence framework for citizens", available at: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/50c53c01-abeb-11ec-83e1-01aa75ed71a1/language-en> (Accessed 25 June 2025).

12. Spilnyk, I. Brukhanskyi, R. and Yaroshchuk, O. (2020), "Accounting and Financial Reporting System in the Digital Economy", 10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Deggendorf, Germany, pp. 581—584. DOI: 10.1109/ACIT49673.2020.9208976.

13. Zhyvets, A. (2018), "Evolution of professional competencies of accountants of small enterprises in the digital economy of Ukraine", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 4, no. 5, pp. 87—93. DOI: 10.30525/22560742/2018-4-5-87-93.

14. NUBiP (2025), "MASTER software in the educational process: new opportunities of the laboratory "Information technologies of accounting"", available at: <https://surl.li/ygwtmb> (Accessed 25 June 2025).

15. PDAU (2025), "Training of specialists in accounting, finance and taxation with the support of modern information technologies", available at: <https://surl.li/tybrof> (Accessed 25 June 2025).

16. PUET (2025), "Educational and professional program "Accounting and Audit"", available at: <https://surl.li/ngygid> (Accessed 25 June 2025).

17. Edu.iBuh.Online (2025), "BAS programs for educational institutions via the Internet (educational service)", available at: <https://surl.li/phqitu> (Accessed 25 June 2025).

Стаття надійшла до редакції 08.07.2025 р.

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

О. М. Полінкевич,

д. е. н., професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,
Луцький національний технічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6924-7296>

В. В. Тринчук,

к. е. н., професор, в.о. завідувача кафедри фінансів, обліку та банківської справи,
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7435-0159>

В. В. Кучеренко,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту ЗВО "Університет трансформації майбутнього"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-9358-2611>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.93

ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ESG У СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

O. Polinkevych,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship,
Trade and Logistics, Lutsk National Technical University

V. Trynchuk,

PhD in Economics, Professor, Head of the Department of Finance, Accounting
and Banking, Luhansk Taras Shevchenko National University

V. Kucherenko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management
Higher Education Institution "University of Transformation of the Future"

INTEGRATING ESG PRINCIPLES INTO THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISES: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

У статті обгрунтовано інтеграцію принципів ESG (Environmental, Social, Governance) у стратегічний менеджмент підприємств як інструмент досягнення цілей сталого розвитку в умовах соціально-економічних трансформацій, спричинених війною в Україні. Метою цього дослідження було вивчення принципів ESG, які є інтегровані у систему стратегічного менеджменту підприємства. Для її реалізації визначено сутність ESG-принципів, їх відмінності від ESG-факторів, ESG-критеріїв та ESG-ризиків, а також їхній взаємозв'язок з показниками діяльності підприємства. Особливу увагу приділено викликам та перевагам впровадження ESG-принципів, зокрема для підприємств. Наведено класифікацію ESG-факторів згідно Звіту ЕВА. Показано вплив цих факторів на підприємство з двох підходів — "зсередини-назовні" та "зовні-всередину". Окреслено, що до ESG-принципів належать принципи сталого розвитку та відповідальної поведінки підприємств, відповідального інвестування (PRI), принципи відповідального ведення діяльності, принципи екватора, які здатні змінити довкілля та соціум. Тут варто використовувати десять принципів Глобального договору ООН, Настанови ОЕСР з комплексної перевірки для відпові-

дального ведення бізнесу, Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств щодо відповідальної ділової поведінки. Зазначено, що перевагами ESG-інтеграції є зниження репутаційних та юридичних ризиків; доступ до "зеленого" фінансування; підвищення привабливості для інвесторів; зміцнення корпоративної культури. Викликами ESG-інтеграції є відсутність єдиної системи ESG-індикаторів; додаткові витрати на звітність та аудит; опір внутрішніх зацікавлених сторін. Зазначено, що особливу роль у просуванні ESG-орієнтації відіграють релоковані підприємства, які, адаптуючись до нових умов, впливають на формування безпечного, інклюзивного та сталого економічного простору в приймаючих громадах. Стаття обґрунтовує необхідність удосконалення нормативного поля, розвитку нефінансової звітності, підвищення компетенцій управлінців та підтримки "зелених" інновацій як передумов ефективної ESG-інтеграції в українське підприємництво.

The article substantiates the integration of ESG (Environmental, Social, Governance) principles into the strategic management of enterprises as a tool for achieving sustainable development goals in the context of socio-economic transformations caused by the war in Ukraine. The purpose of this study was to examine the ESG principles that are integrated into the strategic management system of an enterprise. To this end, the essence of ESG principles, their differences from ESG factors, ESG criteria, and ESG risks, as well as their interconnection with enterprise performance indicators, were defined. Particular attention was paid to the challenges and advantages of implementing ESG principles, especially for enterprises. The classification of ESG factors according to the EBA Report is presented. The impact of these factors on the enterprise is shown from two approaches: "inside-out" and "outside-in." It is outlined that ESG principles include the principles of sustainable development and responsible corporate behavior, responsible investment (PRI), principles of responsible business conduct, and Equator Principles, which can change the environment and society. Here, it is worth using the ten principles of the UN Global Compact, the OECD Guidelines for Comprehensive Auditing for Responsible Business Conduct, and the OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. The advantages of ESG integration include reduced reputational and legal risks; access to green financing; increased attractiveness to investors; and strengthening of corporate culture. The challenges of ESG integration include the lack of a unified system of ESG indicators; additional costs for reporting and auditing; and resistance from internal stakeholders. It is noted that relocated enterprises play a special role in promoting ESG orientation, as they adapt to new conditions and influence the formation of a safe, inclusive, and sustainable economic space in host communities. The article justifies the need to improve the regulatory framework, develop non-financial reporting, enhance the competencies of managers, and support green innovations as prerequisites for effective ESG integration into Ukrainian entrepreneurship.

Ключові слова: ESG-принципи, ESG-концепція, ESG-ризик, ESG-фактори, стратегія, управління, інтеграція.

Key words: ESG principles, ESG concept, ESG risks, ESG factors, strategy, management, integration.

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

Сучасний менеджмент підприємств зазнає серйозної трансформації через глобальні виклики: зміни клімату, дефіцит ресурсів, соціальні нерівності та посилення регуляторного тиску. В цьому контексті важливою перспективою стає інтеграція ESG-принципів (екологія, соціальна відповідальність та корпоративне управління) у систему стратегічного управління

підприємств. Це не лише етичний, а й економічно обґрунтований підхід, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і стабільність підприємств. В період війни в Україні особливо актуалізувалася потреба у вирішенні таких глобальних диспропорцій як бідність, голод, зміна клімату, боротьба з гендерною нерівністю та інші. Для вирішення цього ООН було ухвалено Цілі сталого розвитку (ЦСР), відомі як Глобальні цілі. Завдяки сформованим ЦСР розробляються нові інструменти їх впровадження та поширення. Принципи ESG (Environmental, Social,

Governance) є основою концепції ESG. Загалом, концепція ESG формує систему стратегічного менеджменту підприємств.

Незважаючи на структурні диспропорції у розвитку громад та територій, які спричинені військовими діями на території України, проблема формування збалансованої системи в межах безпечного підприємницького простору з елементами інклюзії є своєчасною.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питаннями дослідження концепції ESG займалися багато дослідників.

В.М. Костенко, І.О. Пашенко, І.С. Саковець зазначили, що цілі сталого розвитку є глобальними орієнтирами для сталого розвитку. Інтеграція цілей сталого розвитку та стратегій бізнесу передбачає переформування існуючого інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття рішень з урахуванням соціальних, економічних та управлінських факторів сталого розвитку. Автори відстоюють думку, що варто більше уваги приділяти джерелам інформації про екологічне, соціальне середовища через бухгалтерський облік. Це дозволить досягти проуванню ініціатив зі сталого розвитку підприємств [1].

О. Лагодієнко, С. Руденко, Н. Лагодієнко зазначили, що оцінити відповідність підприємств критеріям ESG (екологічним, соціальним та управлінським) є важливо з огляду на сталий розвиток. Цю оцінку ускладнюють виклики, серед яких: відсутність уніфікованих стандартів, недостатня прозорість даних, суб'єктивність у оцінці соціальних та управлінських аспектів, а також нестача організаційно-технічного забезпечення для впровадження критеріїв. Для подолання цих викликів потрібно використовувати комплексний підхід до інтеграції ESG-критеріїв у бізнес-процеси. Підприємства, які адаптуються до цих принципів є конкурентоспроможними [2].

Л.Ф. Корчагіна розробила науково-методичні засади інтеграції ESG-активності в систему управління підприємством. Вона містить системи ESG-блоків. Остання включає ESG-стратегію, ESG-політику, ESG-цілі, пріоритети та принципи, систему ESG-індикаторів та видів ESG-активності. Всі ці елементи поєднані з ESG-звітністю і ESG-комунікацією у систему управління підприємством [3].

І. Вахович, О. Полінкевич, Л. Ліпич, Р. Камінські, О. Хілуха, О. Кушнір зазначили, що організаційна культура сприяє формуванню сильної стратегії розвитку фірми [5].

О. Полінкевич, Р. Камінські, Л. Ліпич зазначили, що управління економічно поведінкою підприємства в умовах соціально-психологічної напруги впливає на формування сталого розвитку. А управління підприємницькими системами в цифровій економіці сприяє його становленню [4; 7].

І. Ховрак, В. Тринчук провели аналіз управління фінансовими інституціями як основними суб'єктами, які сприяють формуванню ESG-систем, соціальної відповідальності та є драйвером сталого розвитку [6].

Зважаючи на проведений аналіз джерел за тематикою дослідження, варто зауважити, що кожний із ас-

пектів ESG-системи є важливим та розглядався у інтегрованій системі. Проте до кінця не визначено місце ESG-принципів у системі стратегічного менеджменту підприємств.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Основною метою статті є вивчення принципів ESG, які є інтегровані у систему стратегічного менеджменту підприємства.

Завдання дослідження полягає у пошуку нових підходів до інтеграції принципів ESG у систему стратегічного менеджменту підприємств з урахуванням безпечного еко-еколого-економічного простору.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поняття ESG охоплює три основні складові: Environmental (екологічні аспекти), Social (соціальна відповідальність) та Governance (корпоративне управління). Кожна з них має стратегічне значення для підприємств у XXI столітті:

— Environmental: управління викидами парникових газів, енергоефективність, сталий розвиток ресурсів.

— Social: права працівників, рівність, залучення місцевих громад.

— Governance: прозорість, підзвітність, етичні стандарти.

Інтеграція цих принципів дозволяє підприємствам краще реагувати на ризики, підвищувати репутацію та зміцнювати довіру інвесторів. За даними Harvard Business Review, понад 80% глобальних інвесторів враховують ESG-фактори при ухваленні рішень [8].

Інтеграція ESG у стратегічне управління підприємств здійснюється через такі інструменти:

— оцінка матеріальності ESG-факторів — передбачає визначення релевантних критеріїв для конкретного сектору;

— інтеграція у систему корпоративних цілей і KPI — містить екологічні та соціальні показники, які інтегровані у стратегію;

— розробка звітності та публічної прозорості — передбачає відповідність міжнародним стандартам GRI, SASB тощо;

— залучення стейкхолдерів — консультації з працівниками, громадами, інвесторами.

У дослідженні, яке проведено С. Котсантоніс, Ч. Пінні та Г. Серафеймом зазначено, що компанії з високим рівнем ESG-показників демонструють вищу прибутковість та нижчі ризики в довгостроковій перспективі [9].

ESG-принципи є в основі концепції ESG. Концепцію ESG доцільно розглядати:

— як самостійну концепцію, завдяки якій оцінюється діяльність підприємства або інвестицій за трьома напрямками ESG-факторів (довкілля, соціальна сфера та управління), та згідно з ESG-критеріями;

— як ESG-принципи, які є основними для функціонування ESG-концепції;

— як ESG-ризики в інвестиціях або в діяльності підприємства.

Через ESG-фактори розкриваються три основні складові сталого розвитку — довкілля, суспільство, корпоративне управління.

За даними Звіту European Banking Authority (EBA), підприємства враховують різні міжнародні системи та стандарти факторів ESG [10]. До них належать такі напрями ESG:

— Environmental (довкілля): споживання ресурсів (енергії, води тощо); шкідливі викиди (в атмосферу, забруднення води); утворення та поводження з відходами, стічними водами; захист біорізноманіття; дослідження та розробки у сфері низьковуглецевих та інших екологічних технологій.

— Social (соціальна сфера): якість та інновації у діяльності, яка пов'язана із клієнтами, їхніми правами та запитам на інформацію про екологічні моменти; управлінські аспекти, які пов'язані із людським капіталом (управління людськими ресурсами, відносини з працівниками, різноманітність, гендерна рівність, охорона здоров'я та безпека на робочих місцях); доступ до фінансування та кредитування; безпека особистих даних.

— Governance (управління): правила або принципи, які формують права, обов'язки та очікування для стейкхолдерів в управлінні; заохочення від вищого керівництва; незалежність виконавчого органу, її склад та структура; права власників господарських товариств; внутрішній аудит; корупційна діяльність; доброчесність у корпоративній поведінці.

Загалом, ESG-фактори є нефінансовими характеристиками діяльності підприємства або інвестицій в екологічній, соціальній або управлінській сфері. Вони можуть позитивно або негативно впливати на фінансові показники діяльності підприємства.

У Звіті EBA є двосторонній зв'язок між діяльністю підприємства та ESG-факторами. Цей вплив відчутний як зі сторони підприємства на ESG-фактори ("зсередини-назовні"), так і у зворотному напрямі — вплив ESG-факторів на діяльність підприємства ("зовні-всередину"). Наведемо взаємний вплив діяльності підприємства та ESG-фактору "зміна соціуму": підприємство спрямовує свою діяльність через реалізацію проєктів, які направлені на формування безпечного простору для громади. Воно може впливати на зміну середовища зсередини, в той час як безпечний простір потрібно ще й формувати і ззовні у вигляді екстремальних умов.

Крім того, у Звіті EBA ESG-фактори поділяються на:

— фактори, які є результатом власної, повністю контрольованої діяльності підприємства та формування механізмів "зсередини — назовні". Такими факторами можна управляти через систему адаптації ризиками та внутрішньою діяльністю підприємства. Підприємство контролює ці фактори та розробляє заходи для мінімізації негативних впливів;

— ESG-фактори, що впливають на підприємство через контрагентів та інвестовані активи "зовні-всередину"; вплив цих факторів є визначальним через наявність зв'язку з основною діяльністю підприємства та вплива на її фінансові показники та платоспроможність.

Водночас варто зазначити, що ESG поєднує різноманітні напрями, фактори та питання цієї концепції, відсутності вимірюваних цілей та показників.

"ESG-критерії" та "ESG-фактори" використовуються як взаємозамінні, проте вони мають відмінності. ESG-критерії є набором стандартів (рекомендацій та/або вимог), яким має відповідати діяльність та на підставі яких робиться скринінг, як саме ESG-фактори змінюють діяльність підприємства. Тобто, ESG-критерії передбачають певну систему норм, завдяки яким оцінюється діяльність підприємства з урахуванням ESG-факторів.

ESG-принципи можна визначити у двох значеннях — у вузькому та широкому. У вузькому значенні ESG-принципи ідентифікують із "ESG-критеріями" та передбачають загальні вимоги та рекомендації щодо вдосконалення діяльності підприємства за ESG-напрямами. Тому принципи ESG поділяють на екологічні, соціальні та управлінські.

Перелік релевантних ESG-принципів залежить від сфери діяльності підприємства, орієнтуючись на відповідальне ведення бізнесу та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

Важливими є принципи відповідального інвестування (PRI), принципи відповідального ведення діяльності, принципи екватора тощо.

Також до ESG-принципів належать принципи сталого розвитку та відповідальної поведінки підприємств, які здатні змінити довкілля та соціум. До них належать:

— Десять принципів Глобального договору ООН [11];

— Настанови ОЕСР з комплексної перевірки для відповідального ведення бізнесу [12];

— Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств щодо відповідальної ділової поведінки [13].

Перераховані принципи впливають на формування концепції ESG.

ESG-ризиками визначають ймовірність негативних подій або наслідків через вплив ESG-фактору на діяльність підприємства.

ESG-фактори є тими індикаторами, які чинять позитивний і негативний вплив на підприємство, ESG-ризиками негативно матеріалізуються у ESG-фактори. Їх варто уникати або розробляти заходів для зменшення впливу.

За напрямами ESG-ризиками поділяються на:

— ризики, пов'язані з довкіллям — це ризики від факторів довкілля (зміна клімату, забруднення повітря, води, земель, брак прісної води, вирубка лісів); їх поділяють на фізичні та трансформаційні ризики. Фізичні ризики виникають через зміни клімату та погіршення стану довкілля, а трансформаційні ризики — це ризики перехідного періоду, які характеризуються невизначеністю щодо стійкої економіки через вплив політики, технологій та споживчих уподобань;

— соціальні ризики — це ризики, які пов'язані з внутрішнім кліматом в підприємстві, з громадами та спільнотами, з якими взаємодіє підприємство;

— управлінські ризики — це ризики, які пов'язані з процесом управління на підприємстві. Загалом, управлінські ризики тісно пов'язані з управлінськими компетенціями та формуються під впливом соціальних ризиків ризиків, пов'язаних з довкіллям. Наприклад, врахування кліматичних і екологічних змін, фізичних ризиків і ризиків перехідного періоду, які поєднуються в

управлінських ризиках і забезпечують та підвищують рівень захисту прав працівників.

ESG-ризиків матеріалізуються через фінансові ризики (кредитний, ринковий, операційний ризики і ризик репутації, ризик ліквідності та фінансування).

Ідентифікація ESG-ризиків спрямована на встановлення проблемних аспектів діяльності підприємств, що мають негативний вплив за критеріями ESG. Для цього розробляють необхідні дії з попередження, зменшення впливу чи уникнення негативних наслідків цих ризиків.

Переваги ESG-інтеграції включають:

- зниження репутаційних та юридичних ризиків;
- доступ до "зеленого" фінансування;
- підвищення привабливості для інвесторів;
- зміцнення корпоративної культури.

Однак існують і виклики:

- відсутність єдиної системи ESG-індикаторів;
- додаткові витрати на звітність та аудит;
- опір внутрішніх зацікавлених сторін.

Особливо актуальним є питання для українських підприємств, які прагнуть залучати іноземні інвестиції та працювати у відповідності до стандартів ЄС.

Міжнародні компанії, такі як Unilever, Patagonia, Siemens активно впроваджують ESG-стратегії та публікують нефінансову звітність. В Україні прикладом може слугувати компанія "МХП", яка у 2022 році стала першою українською агрокомпанією, що приєдналася до ініціативи UN Global Compact.

Також спостерігається активізація ESG-напряму у банківській сфері — Національний банк України розробив методологію аналізу кліматичних ризиків для фінансових установ.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У підсумку, важливо відзначити, що для забезпечення ефективної інтеграції ESG-принципів необхідно: адаптувати національне законодавство до вимог ЄС щодо сталого фінансування; стимулювати розвиток нефінансової звітності; підвищувати кваліфікацію управлінців у сфері ESG; підтримувати інновації в "зелених" технологіях. ESG — це не тимчасовий тренд, а нова норма корпоративного управління, яка стає фундаментом стійкого розвитку бізнесу.

Інтеграція ESG-принципів у стратегічне управління підприємствами є ключовою умовою досягнення цілей сталого розвитку та підвищення інвестиційної привабливості українських підприємств, особливо в умовах війни та післявоєнного відновлення.

ESG-фактори мають двосторонній вплив на діяльність підприємства: як з боку внутрішніх управлінських рішень, так і через зовнішнє середовище (інвестори, контрагенти, законодавство), що потребує комплексного підходу до їх ідентифікації та управління.

Основними викликами ESG-інтеграції в Україні залишаються: відсутність уніфікованих стандартів ESG-індикаторів, додаткові витрати на адаптацію звітності та опір з боку внутрішніх стейкхолдерів.

Проте ESG-підходи відкривають низку переваг: доступ до "зеленого" фінансування, підвищення прозорості бізнесу, зміцнення довіри інвесторів, зниження

репутаційних ризиків та формування відповідальної корпоративної культури.

Особливу роль у просуванні ESG-орієнтації відіграють релоковані підприємства, які, адаптуючись до нових умов, впливають на формування безпечного, інклюзивного та сталого економічного простору в приймаючих громадах.

Для ефективної реалізації ESG-підходів в українських реаліях необхідно адаптувати національне законодавство до стандартів ЄС, запровадити стимули для нефінансової звітності та підвищення кваліфікації управлінців у сфері сталого розвитку.

Подальші дослідження повинні, серед іншого, передбачати механізми ефективної діяльності на основі ESG-принципів на територіях з метою досягнення цілей сталого розвитку та відновлення економіки України.

Література:

1. Костюченко В.М., Пашенко І.О., Саковець І.С. Принципи ESG і цілі сталого розвитку: обліковий аспект. Міжнародний науковий журнал "Грааль науки". 2023. № 27, травень. С. 117—123. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.05.2023.012>
2. Лагодієнко О.В., Руденко С.В., Лагодієнко Н.В. Оцінка відповідності підприємств критеріям ESG: основні виклики. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-26>
3. Корчагіна Л.Ф. Науково-методичні засади побудови механізму управління ESG-активністю на підприємстві. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-71>
4. Полінкевич О., Камінські Р., Ліпич Л. Управління економічно поведінкою підприємства в умовах соціально-психологічної напруги. Вісник Львівського університету. Серія Економічна. 2021. Вип. 61. С. 214—224. <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2021.61.0.6117>
5. Вахович І., Ліпич Л., Полінкевич О., Хілуха О., Кушнір О. Організаційна культура в контексті стратегії розвитку фірми. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2021. Вип. 61. С. 254—264. <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2021.61.0.6121>
6. Khovrak I., Polinkevych O., Trynchuk V. Management of financial institutions on the basis of corporate social responsibility as a driver of sustainable development. Conference Proceedings VIII International Scientific Conference Determinants of Regional Development, Pila 21-22 October 2021. n. 2. P. 246—264, dec. 2021. <https://doi.org/10.14595/CP/02/015>
7. Полінкевич О., Ліпич Л. Управління підприємницькими системами в цифровій економіці в умовах сталого розвитку. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2022. Вип. 63. С. 18—28. <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.63.0.6302>
8. Eccles R. G., Klimenko S. The investor revolution. Harvard Business Review. 2019. Vol. 97 (3). Pp. 106—116. URL: <https://hbr.org/2019/05/the-investor-revolution>
9. Kotsantonis S., Pinney C., Serafeim G. ESG Integration in Investment Management: Myths and Realities. Journal of Applied Corporate Finance. 2016. Vol. 28 (2). Pp. 10—16.
10. EBA report on management and supervision of esg risks for credit institutions and investment firms EBA/

REP/2021/18. URL: <https://surli.cc/kxkkca> (дата звернення: 05.07.2025).

11. The Ten Principles of the UN Global Compact. URL: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> (дата звернення: 05.07.2025)

12. OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct. URL: <https://mneguidelines.oecd.org/due-diligence-guidance-for-responsible-business-conduct.htm> (дата звернення: 05.07.2025).

13. OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. URL: <https://surli.cc/etkmwk> (дата звернення: 05.07.2025).

References:

1. Kostiuhenko, V.M., Pashchenko, I.O. and Sakovets, I.S. (2023), "ESG principles and sustainable development goals: accounting aspect", International scientific journal "Grail of Science", vol. 27, pp. 117—123.

2. Lahodienko, O.V., Rudenko, S.V. and Lahodienko, N.V. (2024), "Assessment of companies' compliance with ESG criteria: main challenges", Economics and Society, [Online], vol. 66, available at: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/view/4551/4494> (Accessed 05 Lipca 2025).

3. Korchagina, L.F. (2023), "Scientific and methodological foundations for building a mechanism for managing ESG activity in an enterprise", Economy and Society, [Online], vol. 52, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2588/2506> (Accessed 05 Lipca 2025).

4. Polinkevych, O., Kaminski, R. and Lipych, L. (2021), "Management of the economic behavior of the enterprise in conditions of socio-psychological tension", Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii Ekonomichna, vol. 61, pp. 214—224.

5. Vakhovych, I., Lipych, L., Polinkevych, O., Khilukha, O. and Kushnir, O. (2021), "Organizational culture in the context of the company's development strategy", Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii ekonomichna, vol. 61, pp. 254—264.

6. Khovrak, I., Polinkevych, O. and Trynchuk, V. (2021), "Management of financial institutions on the basis of corporate social responsibility as a driver of sustainable development", Conference Proceedings VIII International Scientific Conference Determinants of Regional Development, Pila 21—22 October 2021, vol. 2, pp. 246—264.

7. Polinkevych, O. and Lipych, L. (2022), "Management of entrepreneurial systems in the digital economy in conditions of sustainable development", Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii ekonomichna, vol. 63, pp. 18—28.

8. Eccles, R. G. and Klimenko, S. (2019), "The investor revolution", Harvard Business Review, vol. 97 (3), pp. 106—116.

9. Kotsantonis, S., Pinney, C. and Serafeim, G. (2016), "ESG Integration in Investment Management: Myths and Realities", Journal of Applied Corporate Finance, vol. 28(2), pp. 10—16.

10. European Banking Authority (2021), "EBA report on management and supervision of esg risks for credit institutions and investment firms EBA/REP/2021/18",

available at: <https://surli.cc/kxkkca> (Accessed 05 Lipca 2025).

11. Unsted Nations Global Compact (2025), "The Ten Principles of the UN Global Compact", available at: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> (Accessed 05 Lipca 2025).

12. OECR (2018), "OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct", available at: <https://mneguidelines.oecd.org/due-diligence-guidance-for-responsible-business-conduct.htm> (Accessed 05 Lipca 2025).

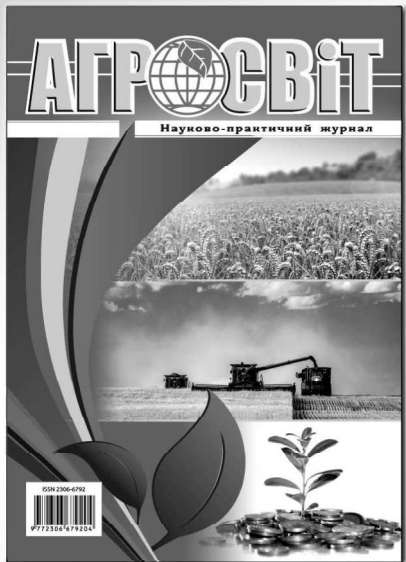
13. OECD (2023), "OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct", available at: <https://surli.cc/etkmwk> (Accessed 05 Lipca 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.07.2025 р.



<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

УДК 658.7:339.3:004.9

*В. І. Радько,**д. е. н., професор кафедри організації підприємництва та біржової діяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування України**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2840-394X>**І. В. Свіноус,**д. е. н., професор, головний науковий співробітник, Інститут продовольчих ресурсів НААН**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0346-1596>**С. А. Сегеда,**д. е. н., професор кафедри маркетингу та бізнес-аналітики,
Донецький національний університет імені Василя Стуса**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6179-564X>**А. М. Сатир,**д. е. н., професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
Білоцерківський національний аграрний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0040-6863>**А. Г. Бартків,**к. т. н., заступник генерального директора з наукової роботи,
ДП "КИЇВОБСТАНДАРТОМЕТРОЛОГІЯ"**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7045-6010>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.99

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У ВНУТРІШНІЙ АГРОТОРГІВЛІ: НАПРЯМИ ТА ЕФЕКТИ

V. Radko,

Doctor of Economic Sciences, Department of Entrepreneurship and Exchange Activities,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

I. Svinous,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Chief Researcher, Institute of Food Resources o
f the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

S. Segeda,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Marketing
and Business Analytics, Vasyl' Stus Donetsk National University

L. Satyr,

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

L. Bartkiv,

PhD in Technical Sciences, Deputy General Director for Scientific Work, State Enterprise
"KYIVOBSTANDARTMETROLOGY"

DIGITAL TRANSFORMATION OF LOGISTICS PROCESSES IN DOMESTIC AGRICULTURAL TRADE: DIRECTIONS AND EFFECTS

Стаття присвячена дослідженню цифрової трансформації логістичних процесів у внутрішній торгівлі агропродукцією як стратегічного напрямку модернізації аграрного сектора України в умовах викликів глобальної нестабільності, воєнного стану та необхідності підвищення конкурентоспроможності національного ринку.

Обґрунтовано, що цифровізація логістики забезпечує не лише підвищення ефективності транспортування, зменшення логістичних витрат і оптимізацію маршрутів, а й сприяє прозорості взаємодії між агровиробниками, торговельними мережами та логістичними операторами. Проведено порівняльний аналіз сучасних цифрових рішень у внутрішній агроторгівлі на прикладі провідних українських платформ (Agrohub, ЛУСТА, Digital Agro) та міжнародних практик.

Окреслено перспективні напрями подальшої трансформації логістики в аграрному секторі, зокрема впровадження відкритих даних, розширення публічно-приватного партнерства та створення єдиної цифрової інфраструктури підтримки збуту продукції. Зроблено висновок, що цифрова логістика є критично важливою для підвищення адаптивності аграрної економіки до кризових ситуацій та забезпечення продовольчої безпеки на внутрішньому ринку.

The article is devoted to the study of digital transformation of logistics processes in domestic agricultural trade as a strategic direction of modernisation of the Ukrainian agricultural sector in the context of global instability, martial law and the need to increase the competitiveness of the national market. The article summarises theoretical approaches to defining the essence of smart logistics, digital logistics systems and platforms in the field of agricultural production, and identifies the main drivers and barriers to the digitalisation of logistics in the context of domestic trade. The article highlights the key technological solutions that are being implemented in agri-logistics: satellite navigation (GPS), sensor monitoring systems (IoT), cloud logistics platforms, blockchain for supply tracking, artificial intelligence for demand forecasting, mobile applications for route planning and e-commerce.

It is substantiated that digitalisation of logistics not only improves the efficiency of transportation, reduces logistics costs and optimises routes, but also promotes transparency of interaction between agricultural producers, retail chains and logistics operators. A comparative analysis of modern digital solutions in domestic agricultural trade is carried out on the example of leading Ukrainian platforms (Agrohub, LUSTA, Digital Agro) and international practices. It is established that digital logistics is most widespread among medium and large agricultural enterprises, while small farms face limited access to digital services due to a lack of financial and technical resources. In this context, the author outlines the need for institutional support and stimulation of state and regional programmes for the digital transformation of supply chains.

As a result of the study, a structural model of integration of digital logistics tools into the system of domestic agro-trade is proposed, taking into account organisational, economic and technological factors. The article outlines promising areas for further transformation of logistics in the agricultural sector, including the introduction of open data, expansion of public-private partnerships, and creation of a unified digital infrastructure to support product sales. It is concluded that digital logistics is critical for increasing the adaptability of the agrarian economy to crisis situations and ensuring food security in the domestic market.

Ключові слова: цифрова логістика, внутрішня агроторгівля, smart-логістика, аграрний сектор, цифрові технології, логістичні платформи, блокчейн, IoT, GPS, логістична ефективність, воєнні ризики, публічно-приватне партнерство.

Key words: digital logistics, domestic agricultural trade, smart logistics, agricultural sector, digital technologies, logistics platforms, blockchain, IoT, GPS, logistics efficiency, military risks, public-private partnership.

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

В умовах сучасних викликів, пов'язаних зі зміною клімату, глобальною нестабільністю, війною в Україні та трансформацією аграрного ринку, особливого значення набуває ефективне управління логістичними процесами у внутрішній агроторгівлі. Логістика — це не лише транспортування, а й зберігання, обробка, плану-

вання обігу сільськогосподарської продукції, що безпосередньо впливає на прибутковість виробника, ритмічність поставок і доступність продукції на ринку. У цьому контексті цифрова трансформація відкриває нові можливості для аграрного сектору.

Застосування інноваційних рішень — таких як GPS-навігація, інтернет речей (IoT), блокчейн, агрологістичні онлайн-платформи, ERP-системи та хмарні сервіси — дозволяє агровиробникам і трейдерам автоматизувати процеси, скорочувати витрати, підвищувати точність і

оперативність рішень. Впровадження цифрових технологій дає змогу швидко обирати оптимальні логістичні маршрути, управляти запасами в реальному часі, підвищувати прозорість ланцюгів поставок та зменшувати втрати продукції. У той же час в Україні цей процес має свої особливості, пов'язані зі станом інфраструктури, доступом до інтернету, інституційними обмеженнями та нерівномірністю розвитку цифрових рішень серед аграріїв різних масштабів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Огляд наукових публікацій свідчить, що цифрова трансформація логістичних процесів у внутрішній агроторгівлі охоплює впровадження GPS-навігації, IoT-датчиків, електронних платформ і систем моніторингу. Зарубіжні дослідження (Kalaitzi D., Matopoulos A., Barros A.) акцентують на підвищенні адаптивності та ефективності ланцюгів постачання. Вітчизняні науковці (Мельник А., Мельник В.) фіксують позитивні економічні ефекти — зниження витрат, оптимізацію маршрутів та прискорення збуту продукції. Водночас, наголошується на потребі інституційної підтримки та усунення цифрового розриву між підприємствами різного масштабу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — проаналізувати основні напрями цифрової трансформації логістичних процесів у внутрішній агроторгівлі, виявити її ключові ефекти, розглянути практичні приклади впровадження та визначити основні виклики й напрями державної підтримки, які сприятимуть масштабуванню інновацій в агросекторі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифровізація логістичних процесів в агросекторі відкриває нові горизонти для підвищення ефективності, точності управління й зниження втрат. Завдяки впровадженню IoT, GPS-навігації, аналітики великих даних та хмарних ERP-систем, агровиробники отримують змогу оперативно планувати маршрути перевезень, точно відстежувати рух продукції та контролювати її якість на кожному етапі. Цифрові платформи забезпечують швидкий обмін інформацією між фермерами, перевізниками та трейдерами, мінімізуючи простой та оптимізуючи використання ресурсів. Інтеграція блокчейну гарантує прозорість угод і формує довіру в аграрному бізнес-середовищі, особливо в експортно-орієнтованих ланцюгах. Усе це сприяє зростанню рентабельності агровиробництва, підвищує конкурентоспроможність підприємств і сприяє розвитку сталих логістичних моделей в умовах воєнної та економічної нестабільності. Найбільш активно використовуються такі технології:

GPS-навігація та точне землеробство. Сучасні сільськогосподарські машини — трактори, комбайни, сівалки — оснащуються навігаційними модулями GPS/GNSS, що забезпечують високу точність пересування (до 2,5 см при RTK-сигналі). Це дозволяє не лише ефективно виконувати агротехнічні операції, а й оптимізувати логістику збору, перевезення та зберігання врожаю.

За оцінками досліджень, використання GPS-навігації знижує витрати пального до 15%, а точне плану-

вання маршрутів дає змогу скоротити час транспортування продукції на 10—12%. Наприклад, агрохолдинг МХП використовує GPS та дрони у поєднанні з сенсорами IoT для моніторингу стану полів, планування врожайності та координації логістики збору продукції.

Інтернет речей (IoT). IoT-технології активно впроваджуються у внутрішню логістику аграрного сектору. Датчики температури, вологості, освітлення, рівня заповненості сховищ і навіть переміщення вантажів інтегруються у єдину систему контролю. Це дозволяє: відстежувати переміщення продукції в режимі реального часу; контролювати умови зберігання зерна, силосу, кормів; знижувати втрати при зберіганні та перевезенні на 8-10%.

Такі рішення використовуються, зокрема, компанією IMC (Industrial Milk Company), яка на базі IoT-сенсорів і супутникових даних формує прогнози врожайності, об'єми поставок і логістичні потоки в реальному часі [1]. На рівні логістичних компаній IoT-системи інтегруються з транспортними модулями, що дозволяє оптимізувати завантаження маршрутів.

Блокчейн у сільському господарстві насамперед використовується для забезпечення прозорості походження продукції та реєстрації угод. Це важливо для зернових трейдерів, переробних підприємств, а також експортно-орієнтованих компаній. Блокчейн-платформи фіксують дані про: джерело походження партії зерна; умови зберігання та транспортування; сертифікати якості.

За підрахунками консалтингових агентств, застосування блокчейну дозволяє скоротити час перевірки партії на 60-70% та знизити ризики шахрайства при експортних поставках [2]. Деякі українські агрохолдинги (наприклад, Rora Group) тестують моделі токенизації зерна, коли партія продукції фіксується в блокчейні, що дозволяє безпечно фінансування під заставу аграрних активів.

Агроплатформи та електронні сервіси. Онлайн-платформи з інтегрованою логістикою — це основа цифрової агроторгівлі. Наприклад: Zernovoz.ua — агрегатор заявок на перевезення зерна; DELLA.ua — сервіс пошуку вантажів і транспорту з мапуванням маршрутів; Grain Trade UA, iCORN — платформи для онлайн-торгів зерном, з модулем укладання договорів і обміну документами.

Уже понад 50% зернових угод у великих регіонах (Кіровоградська, Вінницька, Полтавська області) укладаються онлайн за допомогою біржових платформ. Ці сервіси дозволяють скоротити адміністративні витрати, уникнути простоїв техніки та підвищити швидкість обігу продукції. Крім того, Українська універсальна біржа пропонує систему онлайн-аукціонів, що дозволяє аграріям встановлювати конкурентні ціни на свою продукцію.

CRM/ERP-системи та хмарні сервіси. Цифрова трансформація логістики тісно пов'язана з впровадженням систем управління підприємствами (ERP) та відносинами з клієнтами (CRM) [3]. Такі системи дозволяють: автоматизувати облік руху товарів і техніки; прогнозувати потребу в транспортуванні та зберіганні; управляти фінансовими потоками, персоналом і запасами.

У поєднанні з хмарними технологіями агропідприємства отримують доступ до Big Data-аналітики, що дозволяє будувати точні прогностичні моделі попиту, аналі-

зувати сезонні коливання ринку та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Завдяки цьому фермери можуть ефективніше планувати закупівлі ресурсів, графіки збору та транспортування врожаю, а також уникати перевантаження складів чи затримок доставки. Оптимізація маршрутів і складування дає змогу зменшити логістичні витрати на 12—15%, а в окремих випадках — і до 20%. Інтеграція ERP-систем з електронними логістичними платформами дозволяє створити "цифровий близнюк" всього логістичного ланцюга, який у реальному часі моделює операції, виявляє вузькі місця та пропонує варіанти покращення. Така віртуальна модель дозволяє швидко адаптувати постачання до змін ринкових умов, надзвичайних ситуацій або кліматичних чинників. У результаті підприємства отримують не лише прозорість у ланцюзі постачання, а й підвищену стійкість до зовнішніх ризиків, що особливо важливо в умовах воєнних загроз, кліматичної нестабільності та коливань цін на аграрну продукцію. Це закладає підґрунтя для більшої адаптивності агросектору, скорочення втрат і оперативного реагування на виклики. Водночас, цифрова трансформація логістики має безпосередній вплив на ключові показники ефективності внутрішньої агроторгівлі.

Ефекти впровадження цифровізації у внутрішній агроторгівлі проявляються у таких напрямках, як зменшення операційних витрат, прискорення товарообігу, зростання прозорості, покращення управління запасами та зниження втрат продукції.

Цифрові технології в агрологістиці дають змогу не лише автоматизувати окремі процеси, а й трансформувати всю систему управління постачанням — від поля до складу або споживача. Емпіричні дослідження та практичні кейси свідчать про низку ефектів, які забезпечують економічну, операційну та управлінську вигоду, зокрема:

1. Зменшення втрат і витрат. Автоматизація логістичних маршрутів, контроль транспорту та обліку продукції за допомогою GPS, IoT та ERP-систем дозволяють суттєво знизити втрати продукції на етапах збирання, зберігання та транспортування. За результатами проведених розрахунків, оптимізація маршрутів і логістичних ланцюгів дозволяє скоротити втрати зерна до 10—12%, а витрати на транспортування — на 8—15%.

Так, при використанні IoT-сенсорів на зерновозах підприємства мають можливість контролювати температуру, вологість і час доставки, що запобігає псуванню вантажу. Крім того, система автоматичного планування навантаження техніки дає змогу уникати простоїв і дублювання маршрутів, особливо у пікові періоди живих.

2. Прискорення обороту продукції. Електронні платформи (Zernovoz.ua, DELLA, Grain Trade UA) дозволяють агровиробникам оперативно знаходити перевізників, покупців і торгових посередників, що скорочує час між збиранням і реалізацією врожаю. За оцінками Української універсальної біржі, середній термін укладання та виконання угоди через електронні аукціони зменшується на 30—40% у порівнянні з традиційними каналами торгівлі.

Це дозволяє скоротити період обігу капіталу, зменшити втрати внаслідок коливань цін і підвищити ліквідність підприємства. В умовах воєнного часу, коли

логістичні вікна є короткими й нестабільними, цифрові сервіси стали інструментом адаптації до нової реальності.

3. Підвищення прозорості. Цифрові реєстри, блокчейн-платформи та електронний документообіг забезпечують наскрізну прозорість у ланцюгу постачання — від фермерського господарства до кінцевого покупця. Це дозволяє: перевірити сертифікати якості партій зерна; відстежити геолокацію вантажу в реальному часі; уникнути маніпуляцій у процесі продажу або змішування партій.

Як зазначено в дослідженнях, інтегровані цифрові системи знижують ризик помилок або фальсифікацій у логістиці на 25—30%, що має вирішальне значення для експортоорієнтованих компаній і роботи з міжнародними партнерами [4].

4. Ефективне планування та управління ресурсами. Цифрові аналітичні модулі в ERP/CRM-системах та на агроплатформах дозволяють моделювати сценарії збору урожаю, планувати закупівлю добрив, пального, техніки, потребу в зберіганні [5]. Використання Big Data дає змогу: формувати точні прогнози щодо обсягів поставок; адаптувати транспортні плани під погодні умови; ефективно розподіляти навантаження на склади та елеватори.

Згідно з аналітичними даними, впровадження таких систем дає змогу знизити витрати на логістику та зберігання на 10—20%, а втрати продуктивного часу — до 25%. Це забезпечує більш стабільне функціонування підприємства і дозволяє швидко реагувати на ринкові або кліматичні зміни.

5. Економія ресурсів і зростання рентабельності. Цифрові системи дозволяють зменшити потребу у надлишкових запасах, уникнути дублювання операцій, скоротити витрати на персонал [6]. Вони також сприяють точнішому плануванню витрат добрив, води, енергії та пального. У результаті, як зазначається в, агропідприємства демонструють підвищення загальної рентабельності до 12—18% після впровадження цифрової логістики.

У складних умовах, таких як енергетичні перебої чи обмежений доступ до ринку, цифрові рішення дають змогу продовжувати діяльність з мінімальними втратами, оскільки забезпечують гнучкість, децентралізацію рішень і оптимальне використання ресурсів. Завдяки цьому агровиробники можуть оперативного адаптувати свої логістичні стратегії до змін зовнішнього середовища та ефективно управляти потоками продукції.

Приклади цифрових рішень та кейсів у внутрішній агрологістиці ілюструють практичну реалізацію цих можливостей, демонструючи, як інновації сприяють удосконаленню процесів торгівлі, транспортування та зберігання сільськогосподарської продукції в реальному часі. Успішне впровадження цифрових рішень у внутрішню агроторгівлю України демонструє зростаючу готовність аграрного сектору до технологічної трансформації. Існує низка практичних кейсів, які підтверджують ефективність цифровізації на різних етапах логістичного ланцюга — від торгівлі до зберігання та доставки, зокрема:

1. Електронні зернові біржі. В Україні активно формується інфраструктура онлайн-торгівлі зерном, що сприяє підвищенню прозорості та прискоренню оборо-

ту продукції. Українська універсальна біржа (УУБ) забезпечує електронну платформу для торгівлі зерновими з використанням онлайн-аукціонів, що дозволяє продавцям і покупцям формувати конкурентну ціну в режимі реального часу. Grain Trade UA об'єднує понад 2 500 зареєстрованих аграріїв, елеваторів і трейдерів, забезпечуючи щомісячний обіг понад 200 тис. тонн зерна.

Компанія "Д.ТРЕЙДІНГ", один із активних учасників ринку, вже закуповує пшеницю та ячмінь через електронні платформи пакетами від 250 тонн, демонструючи нові підходи до консолідації пропозицій від дрібних фермерів. Ці платформи дозволяють знизити адміністративні витрати на 10—15% і скоротити час пошуку контрагента у 2—3 рази.

2. Логістичні онлайн-платформи. Цифрові агрегатори логістики формують ядро оперативного управління перевезеннями:

Zernovoz.ua — дозволяє фермерам розміщувати заявки на перевезення зерна та обирати перевізників із динамічним рейтингом і ціноутворенням. Платформа обробляє понад 50000 угод щороку.

— DELLA.ua — транспортний сервіс для аграрного сектору, що автоматично визначає оптимальні маршрути, враховуючи тип вантажу, пробіг, погодні умови.

— iCORN — комплексна платформа, яка інтегрує електронну комерцію, логістику та документообіг, що дозволяє укладати угоди, формувати накладні, акти приймання-здавання онлайн, скорочуючи паперовий обіг на понад 70%.

Впровадження таких сервісів дозволяє зменшити витрати на логістику на 12—20%, що особливо критично для малих і середніх фермерських господарств, які не мають власного автопарку.

3. "Цифрові елеватори". Цифрова трансформація охоплює й інфраструктуру зберігання. Яскравим прикладом є проект автоматизації елеваторів від компанії "НІБУЛОН". Компанія впровадила ERP-систему, інтегровану з сенсорами та модулями управління, яка формує цифрового двійника елеватора.

Це дозволяє: фіксувати рух зерна з точністю до 1 кг; контролювати якість зерна (вологість, сміттєві домішки) в реальному часі; автоматизувати облік витрат і втрат на всіх етапах зберігання.

Як зазначає, внаслідок цифровізації "НІБУЛОН" зменшив втрати зерна на 25%, підвищив точність обліку до 98% і скоротив кількість ручних операцій на 60%.

4. Стартапи в агрологістиці. Серед новітніх ініціатив — інноваційні агростартапи, які інтегрують блокчейн, IoT і фінансові сервіси. Один з таких — стартап Rora Group, що впроваджує технологію токенизації зернових активів.

Ключові функції: IoT-сенсори фіксують дані про вагу, якість, місце розташування партії зерна; блокчейн забезпечує безпечну передачу інформації, перевірку достовірності та історії партії; система дозволяє використовувати токенизоване зерно як заставу для кредитування, що відкриває нові моделі агрофінансування.

Онлайн-біржі, логістичні агрегатори, цифрові елеватори й блокчейн-сервіси не лише спрощують операційні процеси, але й підвищують прозорість, швидкість обігу й фінансову надійність. Подальше масштабування таких ініціатив є критичним для створення сучасно-

го, гнучкого та конкурентоспроможного агрологістичного середовища в Україні [7]. Проте, на шляху до повномасштабної цифрової трансформації сільського господарства постає низка системних бар'єрів, які стримують темпи впровадження інновацій.

Виклики цифровізації у сільському господарстві потребують комплексного аналізу, адже саме подолання інфраструктурних, фінансових, кадрових та нормативних обмежень є необхідною умовою для реалізації потенціалу цифрової агрологістики.

1. Недостатня інфраструктура та інвестиції. Цифрова трансформація агрологістики в Україні значною мірою стримується застарілою інфраструктурою, зруйнованою внаслідок війни. У багатьох регіонах зруйновано зерносховища, елеватори, залізничні вузли, відсутні сучасні центри логістичної агрокоординації. За оцінками Міністерства інфраструктури, втрати аграрної логістики лише у 2022—2023 рр. перевищили 3,8 млрд доларів. У результаті — навіть за наявності цифрових рішень аграрії не можуть реалізувати їх повний потенціал через відсутність фізичного підґрунтя (дороги, склади, розподільчі центри). Це створює значний розрив між великими агрохолдингами, які можуть інвестувати у цифровізацію, та малими фермерськими господарствами, що залишаються поза технологічним прогресом.

2. Доступ до Інтернету. Доступність до якісного широкосмугового інтернету є критичною умовою впровадження IoT, ERP, хмарних сервісів та блокчейн-технологій. Проте в багатьох аграрних регіонах відсутність або слабка якість з'єднання створюють серйозні бар'єри. За даними OECD, близько 42% сільських територій України не мають стабільного доступу до 4G-зв'язку, а про повноцінну присутність 5G взагалі не йдеться. У прифронтових зонах ситуація ще гірша — зв'язок нестабільний, що унеможливорює дистанційний моніторинг техніки, телеметріку з елеваторів, або використання аграрних платформ у реальному часі.

3. Кадровий дефіцит. Використання цифрових технологій вимагає наявності фахівців з компетенціями у сфері IT, аналітики, цифрової логістики та управління даними. Проте в умовах воєнного часу відбувся суттєвий відтік висококваліфікованих кадрів, а підготовка нових спеціалістів сповільнилася через обмеження в освітньому процесі. Як зазначається у звітах аналітичної платформи AgriTech Ukraine, лише 18% логістичних компаній мають внутрішні команди IT-підтримки, здатні інтегрувати цифрові рішення. Це стримує розвиток цифрової екосистеми в агросекторі та знижує ефективність реалізації сучасних IT-проектів.

4. Нормативно-правові виклики. Правова база щодо цифрової агрологістики залишається фрагментарною. Відсутність єдиних стандартів на дані, сертифікацію цифрових платформ, використання блокчейн-підписів, електронних договорів і хмарних сервісів ускладнює цифрову інтеграцію агропідприємств [8]. Наразі нормативно неврегульованими залишаються питання безпеки агроданих, цифрового моніторингу, обміну інформацією через API, а також податкових преференцій для IT-інвестицій в агросферу. Це знижує довіру бізнесу до цифрових рішень та гальмує адаптацію до глобальних стандартів аграрної цифровізації.

5. Фінансові бар'єри. Висока вартість цифрових технологій — одна з головних причин обмеженого їх впровадження. Інтеграція ERP-систем, придбання GPS-техніки, впровадження IoT-мереж, побудова хмарної інфраструктури потребують значних інвестицій, які не під силу більшості малих і середніх фермерських господарств. Наприклад, базова автоматизована система логістики елеватора коштує понад 1,5 млн грн, а повноцінна ERP-платформа для середнього господарства — від 500 тис. грн. За даними NUBiP, рівень діджиталізації логістичних процесів у дрібних фермерів не перевищує 20%. Без спеціальних державних грантів, лізингових програм і пільгового кредитування широке впровадження цифрової логістики залишатиметься недосяжним для більшості підприємств.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аналіз цифрової трансформації логістичних процесів у внутрішній агроторгівлі свідчить про значний потенціал впровадження цифрових технологій у сільське господарство як засобу підвищення ефективності, стійкості та прозорості аграрного виробництва. Цифрові рішення — від точного позиціонування транспорту до агроплатформ для замовлення перевезень і блокчейн-механізмів обліку — істотно змінюють логіку роботи в агрологістиці. Вони забезпечують більш точне планування, скорочення логістичних витрат, пришвидшення товарообігу та зниження втрат при зберіганні та транспортуванні.

Успішні кейси з України (електронні зернові біржі, цифрові елеватори, логістичні агрегатори) демонструють, що навіть в умовах обмежених ресурсів цифровізація можлива й ефективна. Проте процес впровадження залишається нерівномірним і стримується низкою викликів — зокрема, нестачею фінансування у малих господарствах, слабкою інфраструктурою в окремих регіонах, відсутністю належної цифрової грамотності, а також нормативно-правовими прогалинами у регулюванні цифрових інструментів.

Для подолання цих бар'єрів необхідна активна участь держави та підтримка міжнародних партнерів. Серед першочергових кроків — формування національної стратегії цифрової трансформації агросектору, розвиток цифрової інфраструктури (інтернет, цифрові платформи, хмари), стимулювання агростартапів, створення пільгових умов для впровадження ERP/CRM-рішень та цифрових логістичних сервісів.

Цифрова логістика — це не просто інновація, а вимога часу для побудови гнучкої, адаптивної та конкурентоспроможної агроекономіки. Її масштабне впровадження здатне забезпечити не лише економічні вигоди, а й підвищити продовольчу безпеку, експортний потенціал і технологічну автономію аграрного сектору України.

Література:

1. Харенко В. Ю., Скрипник, Н. Є. Цифрова трансформація міжнародної торгівлі в контексті посилення глобальної конкуренції. Галицький економічний вісник. 2025. № 93 (2). С. 172—182.
2. Шостак Л. В., Павлова О. М., Назаренко Л. Л. Інноваційні бізнес-моделі в системі управління логістичною

діяльністю підприємства на засадах цифрової трансформації. Приазовський економічний вісник. 2024. № 4 (40). С. 23—31.

3. Марценюк В. В., Марценюк М. В. Цифрова трансформація логістики у зовнішньоекономічній діяльності: виклики та перспективи. Підприємництво та інновації. 2025. № 34. С. 246—249.

4. Мирошніченко Г. Б., Штик Ю. В., Семенова Д. О. Основні аспекти організації реінжинірингу бізнес-процесів підприємств ритейлу. Підприємництво і торгівля. 2025. № 44. С. 36—41.

5. Воронкова В. Г., Ніколаєнко Є. А. Цифрова трансформація підприємств як стратегічний інструмент сталого розвитку та економічної стабільності в умовах війни та післявоєнного відновлення. Цифрова економіка та економічна безпека. 2025. № 1 (16). С. 9—17.

6. Реслер М., Лінтур І., Цигак О. Цифрова трансформація підприємництва: суть, виклики, перспективи. Сталый розвиток економіки. 2025. № 3 (54). С. 272—277.

7. Королюк Т. М., Мазуренко О. Р. Діджиталізація діяльності підприємств: тенденції, цифровий облік, перспективи. Галицький економічний вісник. 2021. № 70 (3). С. 59—70.

8. Ціх Г. В., Суховерша В. Логістика в контексті цифрової трансформації. Галицький економічний вісник. 2024. № 91 (6). С. 40—48.

References:

1. Kharenko, V. Yu. and Skrypnyk, N. Ye. (2025), "Digital transformation of international trade in the context of increasing global competition.", *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 93 (2), pp. 172—182.
 2. Shostak, L. V., Pavlova, O. M. and Nazarenko, L. L. (2024), "Innovative business models in the system of management of logistics activities of the enterprise on the basis of digital transformation", *Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 4 (40), pp. 23—31.
 3. Martseniuk, V. V. and Martseniuk, M. V. (2025), "Digital transformation of logistics in foreign economic activity: challenges and prospects", *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, vol. 34, pp. 246—249.
 4. Myroshnychenko, H. B., Shtyk, Yu. V. and Semenova, D. O. (2025), "Key aspects of organizing reengineering of business processes of retail enterprises", *Pidpryemnytstvo i torhivlia*, vol. 44, pp. 36—41.
 5. Voronkova, V. H. and Nikolaienko, Ye. A. (2025), "Digital transformation of enterprises as a strategic tool for sustainable development and economic stability in the conditions of war and post-war recovery", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 1 (16), pp. 9—17.
 6. Resler, M., Lintur, I. and Tsyhak, O. (2025), "Digital transformation of entrepreneurship: essence, challenges, prospects", *Stalyy rozvytok ekonomiky*, vol. 3 (54), pp. 272—277.
 7. Koroliuk, T. M. and Mazurenok, O. R. (2021), "Digitalization of enterprise activities: trends, digital accounting, prospects", *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 70 (3), pp. 59—70.
 8. Tsih, H. V. and Sukhoversha, V. (2024), "Logistics in the context of digital transformation", *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 91 (6), pp. 40—48.
- Стаття надійшла до редакції 06.07.2025 р.*

Ю. В. Самойлик,
д. е. н., професор, професор кафедри економіки та міжнародних економічних відносин,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1335-2331>
О. В. Гринько,
к. е. н., докторант, Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0312-1997>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.105

СЦЕНАРНЕ ПЛАНУВАННЯ В ЛОГІСТИЦІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОТИДІЇ ЗОВНІШНІМ ЗАГРОЗАМ: РОЛЬ ВІ-ПЛАТФОРМ У ШВИДКОМУ ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Iu. Samoilyk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics
and International Economic Relations, Poltava State Agrarian University
O. Hrynko,
PhD in Economics, Doctoral Candidate, Poltava State Agrarian University

SCENARIO PLANNING IN LOGISTICS AS A TOOL FOR COUNTERING EXTERNAL THREATS:
THE ROLE OF BI PLATFORMS IN RAPID MANAGERIAL DECISION-MAKING

У статті досліджено роль сучасних ВІ-платформ (Business Intelligence) у процесі сценарного планування в логістиці, особливо в умовах високої невизначеності та зовнішніх загроз, таких як геополітичні конфлікти, енергетичні кризи, пандемії та порушення ланцюгів постачання. Розкрито сутність сценарного планування як методу управлінського прогнозування, що базується на моделюванні альтернативних сценаріїв розвитку подій. Показано, як ВІ-платформи (зокрема Power BI та Tableau) забезпечують інтеграцію даних, автоматизований аналіз, візуалізацію ключових показників та підтримку прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Особливу увагу приділено інтеграції штучного інтелекту в ВІ-системи, що дозволяє формувати прогнозні моделі, виявляти слабкі сигнали та знижувати суб'єктивність аналітики. Запропоновано структуру ролей користувачів ВІ у логістичних системах. Результати дослідження підкреслюють стратегічне значення ВІ у забезпеченні адаптивності, прозорості та оперативності логістичного управління.

This article explores the role of modern Business Intelligence (BI) platforms in scenario planning within logistics management under conditions of heightened external uncertainty. In the context of growing global instability, logistics systems face serious challenges due to geopolitical tensions, regulatory fluctuations, supply chain disruptions, and other unpredictable events. Scenario planning is considered a key method for enhancing the resilience and adaptability of logistics operations by

developing multiple future scenarios (baseline, optimistic, pessimistic) and preparing respective strategic responses. The paper examines the functional capabilities of leading BI tools such as Power BI and Tableau in supporting data-driven decision-making in logistics through real-time dashboards, what-if analyses, early warning systems, and automated scenario modeling.

Furthermore, the study highlights the integration of artificial intelligence (AI) into BI platforms, which significantly enhances scenario planning by incorporating predictive analytics, anomaly detection, and pattern recognition. AI-powered features like AutoML, Smart Narratives (Power BI), and Einstein Discovery (Tableau) enable proactive forecasting and recommendation systems that reduce subjectivity and improve strategic foresight. The paper presents a detailed classification of BI user roles in logistics (IT developers, business analysts, operational managers, and top-level executives) and their functions in the scenario planning process. The findings suggest that the synergy between strategic thinking and digital technology, particularly BI, creates a foundation for operational stability and competitiveness in volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) environments. The article argues that BI platforms are not only analytical tools but integral components of digital transformation, enabling logistics companies to transition from reactive to anticipatory management. Future research directions include further development of BI integration methodologies, industry-specific case studies, and ethical implications of automated decision-making in logistics systems.

Ключові слова: сценарне планування, логістика, BI-платформи, Business Intelligence, управлінські рішення, Power BI, Tableau, штучний інтелект, цифрова трансформація, прогнозування, аналітика в реальному часі.

Key words: scenario planning, logistics, BI platforms, Business Intelligence, managerial decision-making, Power BI, Tableau, artificial intelligence, digital transformation, forecasting, real-time analytics.

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

У сучасних умовах глобальної нестабільності логістичні системи стикаються з постійним впливом непередбачуваних зовнішніх факторів, таких як військові конфлікти, економічні кризи, пандемії, зміна регуляторних норм і порушення ланцюгів постачання. Ці виклики зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до управління логістикою, які дозволяють не лише реагувати на зміни, але й передбачати їх розвиток. Зокрема, дедалі більшої уваги набуває сценарне планування як інструмент стратегічного прогнозування і адаптації бізнес-процесів до умов невизначеності.

Проте ефективного впровадження сценарного планування потребує підтримки з боку сучасних цифрових технологій, серед яких провідну роль відіграють BI-платформи (Business Intelligence). Вони забезпечують інтеграцію великих масивів даних, аналітичну візуалізацію, автоматизовану генерацію сценаріїв та швидке прийняття рішень. Відтак, наукове завдання полягає у дослідженні можливостей BI-систем як ключового інструмента забезпечення адаптивності логістичних стратегій у кризових ситуаціях, а практичне — у розробці методичного підходу до інтеграції BI-платформ у процес сценарного планування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В українському вченому просторі значна увага приділяється трансформації логістичних систем в умовах цифровізації, а також застосуванню інтелектуальних тех-

нологій для прийняття управлінських рішень в умовах високої динаміки зовнішнього середовища. Актуальність цієї тематики зростає в умовах війни, економічної нестабільності та глобальних викликів, що потребує від підприємств застосування інструментів сценарного планування й аналітичних платформ нового покоління.

Зокрема, Медведєв Є., Попова Ю. та Петренко О. [5] досліджують можливості штучного інтелекту у плануванні логістичних систем, акцентуючи увагу на адаптивному управлінні, прогнозуванні та оптимізації логістичних процесів. Автори підкреслюють, що застосування інтелектуальних алгоритмів дозволяє оперативно реагувати на зміну зовнішніх умов і приймати зважені управлінські рішення, що є основою для ефективного сценарного планування.

Важливу роль інформаційної підтримки логістики в кризових умовах розкривають Кудрявцева О. В. [3] та Чобіток В., Літвінчик С. [7], які аналізують структуру та функціональність інформаційних логістичних систем. Автори зазначають, що сучасні інформаційно-аналітичні платформи, зокрема Business Intelligence (BI), забезпечують прозорість логістичних процесів, підвищують якість управлінської звітності та сприяють швидкому реагуванню на зовнішні загрози. Особливу увагу приділено питанням інтеграції логістичних систем із ERP, MES та іншими модулями. У свою чергу, Литовченко О., Шуміло О. та Присяч К. [4] розглядають сучасні методи логістики як інструменти реагування на виклики цифрової трансформації. Автори наголошують на необхідності використання цифрових платформ, які дозволяють здійснювати багатоваріантне моделювання сценаріїв розвитку подій, підвищуючи гнучкість логістичних стратегій підприємства. Це цілком узгоджується з підхода-

ми до сценарного планування, де BI-платформи виступають ключовим засобом аналізу альтернатив. Додатково, Дячков Д., Плєскач О. та Олійник Т. [2] у своїй роботі акцентують увагу на важливості цифрового маркетингу як складової логістичних стратегій. Незважаючи на маркетинговий фокус, автори демонструють значення цифрових інструментів в управлінні каналами комунікації та даними споживачів, що має прямий вплив на логістичні рішення в умовах невизначеності. Нікітенко К. С. [6] розкриває аспекти стратегічного планування логістичного постачання, підкреслюючи важливість врахування макроекономічних ризиків. У дослідженні окреслено підходи до формування стратегій, що базуються на адаптивному аналізі ситуації — основу якого в сучасних умовах становлять BI-системи. Дзямулич М. І., Стащук О. В., Шматковська Т. О. та Гаряга Л. О. [1] розглядають трансформацію бізнесу в умовах інформаційно-мережевої економіки. Автори наголошують на ролі цифрових платформ у швидкому прийнятті управлінських рішень, що особливо актуально для логістичних компаній, які функціонують в умовах високого ризику та постійних змін.

Узагальнення наведених наукових підходів свідчить про зростаюче значення інтеграції BI-платформ у логістичне управління. Сценарне планування в поєднанні з аналітичними інструментами штучного інтелекту, Big Data та ERP-рішеннями забезпечує підприємствам гнучкість, адаптивність та можливість проактивного реагування на зовнішні виклики. У контексті протидії загрозам (економічним, політичним, логістичним), ці підходи формують основу для ефективного, обґрунтованого та швидкого прийняття рішень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є обґрунтування ролі BI-платформ у сценарному плануванні логістичних систем як засобу ефективного протистояння зовнішнім загрозам і забезпечення гнучкості управлінських рішень. Для досягнення цієї мети виникає потреба охарактеризувати сучасні виклики логістичним системам в умовах високої невизначеності; розкрити сутність та етапи сценарного планування у сфері логістики; проаналізувати функціональні можливості провідних BI-платформ (Power BI, Tableau) в контексті сценарного моделювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасному глобалізованому середовищі логістичні системи опинилися під постійним тиском зовнішніх загроз, які змінюють правила гри в реальному часі. Серед таких загроз — геополітичні конфлікти, енергетичні кризи, пандемії, зміни регуляторного середовища, збої в ланцюгах постачання, кіберзагрози тощо. Ці фактори мають високий ступінь невизначеності та вимагають від логістичного менеджменту не лише оперативного реагування, а й стратегічної підготовки до різних сценаріїв розвитку подій.

Одним із ключових інструментів адаптації логістики до умов невизначеності є сценарне планування. На відміну від традиційного прогнозування, яке зазвичай спирається на один основний сценарій розвитку подій,

сценарне планування дозволяє моделювати кілька альтернативних сценаріїв (оптимістичний, песимістичний, базовий тощо), передбачаючи різні траєкторії розвитку ризиків. Такий підхід дозволяє знизити стратегічну вразливість підприємства та сформуванати набір адаптивних управлінських дій на кожен можливий розвиток подій [4].

Загалом, сценарне планування (scenario planning) — це метод управлінського прогнозування, який передбачає розробку декількох альтернативних моделей розвитку подій та формування відповідних стратегічних рішень для кожної з них. На відміну від традиційного прогнозування, яке ґрунтується на екстраполяції трендів, сценарне планування враховує невизначеність і різні можливі шляхи розвитку ситуації.

Основні компоненти сценарного планування є:

перше, ідентифікація факторів невизначеності (політичні ризики, зміни регулювання, валютні коливання, військові загрози);

друге, групування сценаріїв за рівнем імовірності та впливу: базовий, оптимістичний, песимістичний, кризовий;

третє, розробка дій для кожного сценарію (маршрутизація, зміна постачальників, адаптація складів, автоматизація операцій).

У логістиці сценарне планування дає змогу:

— швидко реагувати на порушення ланцюгів постачання;

— перерозподіляти ресурси за умов обмеження пального, енергетичної кризи або перебоїв на митниці;

— вибудовувати багаторівневу систему ризик-менеджменту;

— підвищити стійкість логістичної мережі через диверсифікацію постачальників та варіативність маршрутів.

Однак самостійне сценарне планування без відповідних цифрових інструментів часто є надто громіздким, повільним і суб'єктивним. У цьому контексті особливої актуальності набувають BI-платформи (Business Intelligence), зокрема Power BI, Tableau, QlikView, які дозволяють:

перше, інтегрувати великі масиви логістичних, фінансових, клієнтських і зовнішніх даних;

друге, будувати візуальні дашборди для відстеження ключових показників (KPI);

третє, автоматично генерувати попереджувальні сигнали за тригерами (втрата клієнта, затримка доставки, перевищення собівартості);

четверте, проводити what-if моделювання та сценарну аналітику;

п'яте, приймати управлінські рішення на основі візуалізованих фактів, а не інтуїції.

BI-платформи (Business Intelligence, або бізнес-аналітика) — це спеціалізовані інформаційно-аналітичні системи, що забезпечують збір, обробку, візуалізацію та аналіз даних для підтримки управлінських рішень.

Основна мета BI-платформ полягає в тому, щоб перетворити великі масиви розрізнених даних на структуровані знання, які дозволяють оперативно реагувати на зміни в бізнес-середовищі, зокрема в логістиці [7].

Ідеї, що лежать в основі BI, виникли ще в 1960—1970-х роках, коли бізнес почав використовувати бази

Таблиця 1. Порівняння можливостей Power BI та Tableau в логістиці

Критерій порівняння	Power BI	Tableau
Рік запуску	2015	2003
Розробник	Microsoft	Tableau Software (нині Salesforce)
Інтерфейс користувача	Інтуїтивний, схожий на Excel; зручний для новачків	Більш гнучкий і технічний; орієнтований на досвідчених
Інтеграція з Excel / Microsoft 365	Глибока, «рідна» інтеграція з продуктами Microsoft	Обмежена
Функції візуалізації	Сильні базові можливості + розширення через DAX	Високий рівень кастомізації, розширена палітра візуалізацій
Можливості сценарного аналізу	DAX + What-If Parameters для моделювання змін	Scenario sliders, Data Stories, але складніші в налаштуванні
Швидкість обробки великих даних	Висока для типових обсягів; можливість DirectQuery	Висока, особливо при роботі з великими масивами через Hyper
Аналітика в реальному часі	Потужна через потокові оновлення (streaming datasets)	Також підтримується, але складніша настройка
Вартість	Доступна (безкоштовна десктоп-версія, недорогі ліцензії)	Вища, особливо для корпоративних користувачів
Хмарні можливості	Повна підтримка Azure, SharePoint, OneDrive	Повна підтримка через Tableau Online / Server
Підходить для	Середніх і великих компаній, інтеграція з ERP/CRM	Великого бізнесу, складних візуалізацій, глибокого аналізу
Недоліки	Потребує знань DAX для складних розрахунків	Вища вартість, складніша крива навчання

даних для формування звітів. Проте як окремий напрям бізнес-аналітика сформувалася в 1989 році, коли Говард Дреснер (аналітик Gartner) запропонував термін Business Intelligence для опису систем, що надають "фактичну підтримку прийняттю рішень на основі даних". Справжній прорив у розвитку BI відбувся у 2000-х роках із появою візуальних платформ нового покоління, таких як Tableau (2003) та пізніше Power BI від Microsoft (2015).

- Сучасні BI-платформи поєднують у собі:
- ETL-функціонал (Extract, Transform, Load) для обробки різномірних джерел даних;
- аналітичні панелі (дашборди) для візуалізації KPI, трендів, прогнозів;
- модулі прогнозування на основі статистики, машинного навчання або сценарного аналізу;
- інструменти інтерактивної звітності з можливістю drill-down/roll-up навігації по даних;
- інтеграцію з ERP, CRM, WMS, API, зовнішніми відкритими джерелами тощо.

Завдяки цьому BI-платформи стали незамінними в логістиці, де існує потреба в управлінні складними потоками інформації: рух товарів, зміна обсягів поставок, динаміка витрат, стан запасів, зовнішні ризики. На відміну від традиційних звітів, BI-системи дозволяють бачити ситуацію "тут і зараз", адаптувати плани до нових даних і реалізовувати сценарії дій з мінімальними затримками [1].

Сьогодні BI — це не просто інструмент аналітики, а ключова складова цифрової трансформації підприємств, яка дозволяє не лише бачити минуле, а й передбачати майбутнє, приймаючи обґрунтовані управлінські рішення в умовах високої невизначеності.

В умовах нестабільного економічного середовища, Business Intelligence набуває нові завдання і має бути

спрямований на їх вирішення, оскільки сценарне планування потребує постійного зворотного зв'язку зі змінним середовищем. У цьому сенсі BI-платформи виконують роль "сенсорної системи" організації, яка в реальному часі надає аналітичні сигнали про наближення того чи іншого сценарію. Наприклад, у випадку порушення термінів доставки понад 15% у регіоні Азія, система BI автоматично демонструє реалізацію песимістичного сценарію та пропонує альтернативні транспортні маршрути, розроблені заздалегідь.

Використання BI-платформ у логістиці за умов сценарного планування дозволяє в режимі "живого моніторингу":

- відстежувати ефективність логістичних маршрутів (витрати, час, завантаження);
- прогнозувати коливання попиту за допомогою моделей time series;
- контролювати стан запасів, рівень дефіцитності, оборотність;
- оцінювати фінансовий вплив затримок або змін транспортних тарифів;
- проводити A/B аналіз логістичних стратегій.

Необхідно зауважити, що Power BI і Tableau як інструменти сценарного управління є найпопулярнішими.

Обидві платформи дозволяють інтегрувати дані з ERP, CRM, WMS-систем, Google Analytics, Excel, SQL-сховищ, відкритих державних джерел. У Power BI реалізовані можливості сценарного аналізу через функцію DAX What-If Parameters, що дозволяє змінювати вхідні параметри (витрати, тарифи, обсяги, строки) й миттєво отримувати реакцію на візуальних дашбордах. Tableau підтримує відображення варіантних сценаріїв за допомогою scenario sliders та аналітичних сторібордів.

Таблиця 2. Ролі користувачів BI-платформ у контексті сценарного планування логістичних систем

№	Роль користувача	Основні функції
1	IT-аналітик / BI-розробник	- Створює інфраструктуру BI-системи - Налаштовує джерела даних (ERP, CRM, WMS, API) - Створює моделі даних, структуру дашбордів - Інтегрує сценарний аналіз (what-if, мульти-сценарії) - Забезпечує актуальність і оновлення даних - Формує логіку обчислень (наприклад, DAX у Power BI)
2	Аналітик з логістики / Бізнес-аналітик	- Аналізує KPI за допомогою дашбордів - Порівнює фактичні та прогнозовані дані за сценаріями - Готує звіти, визначає активні сценарії - Створює сегменти, фільтри, здійснює drill-down аналіз
3	Менеджер середньої ланки / Керівник ділянки	- Інтерпретує BI-дані у прикладному контексті - Визначає тактичні дії (зміна маршрутів, постачальників тощо) - Спілкується з IT-аналітиками для покращення BI-звітності - Реалізує сценарії на оперативному рівні
4	Топменеджмент / Стратегічний керівник	- Оцінює загальну ситуацію (витрати, ризики, сервіс) - Приймає рішення про зміну сценаріїв - Використовує BI для стратегічного обґрунтування перед радою директорів - Аналізує тренди, прогнозовані моделі
5	Інші користувачі (закупівельники, логісти тощо)	- Відстежують локальні показники (час обробки, наявність товарів тощо) - Надають зворотний зв'язок для коригування моделей - Взаємодіють із BI через мобільні інтерфейси або автоматизовані повідомлення

Для логістичного менеджера це означає, що він може: перше, підготувати сценарії "Військова ескалация", "Блокада кордонів", "Зростання ціни пального на 30%"; друге, спостерігати, як ці події змінюють операційні показники на рівні складу, транспорту, закупівель; третє, оперативно перебудувати бізнес-процеси без втрати ефективності.

Загалом Power BI і Tableau як інструменти сценарного управління є дієвими, але мають певні відмінності (табл. 1).

Дані BI-додатки також мають можливості геоаналітики: можна в реальному часі відслідковувати рух вантажів, щільність навантаження, затримки, відстані між точками складування та доставки. Це дає змогу швидко відкоригувати маршрути в разі реалізації негативного сценарію, наприклад, у разі перекриття транспортних артерій.

Особливої уваги потребує обґрунтування ролей користувачів BI-платформ у сценарному плануванні логістичних систем. У контексті реалізації сценарного планування в логістиці BI-платформи не лише забезпечують обробку та візуалізацію даних, але й формують цілісну модель комунікації між різними рівнями користувачів, кожен із яких виконує окрему функцію у процесі аналізу, інтерпретації та прийняття управлінських рішень. Основні ролі користувачів, зазначені в табл. 2.

Практичний приклад сценарного реагування через BI полягає у наступному, уявімо підприємство, яке постачає продукцію в декілька країн, зокрема — у Східну Європу. Аналітичний дашборд у Power BI демонструє значне зниження пропускної здатності одного з прикордонних пунктів, що унеможливує доставку вчасно. Система автоматично фіксує реалізацію загрозливого сценарію "Логістичне вузьке горло" та активує попередньо закладений альтернативний сценарій: перенаправлення вантажів через інший хаб, зміна перевізника, коригування графіка поставок. Завдяки BI-інструментам це рішення приймається не за тиждень, а протягом кількох годин [5].

Важлива також синергія стратегічного мислення та цифрових технологій. Варто підкреслити, що сценарне планування — це не лише побудова моделей, а й культура стратегічного мислення. BI-платформи стають мостом між абстрактною стратегією і конкретними діями. Вони забезпечують:

- адаптивність (вибір стратегії залежно від подій);
- швидкість (прийняття рішень у режимі реально-го часу);
- прозорість (усі дані візуалізовані для всієї команди);
- доказовість (рішення базуються на даних, а не на припущеннях).

В умовах глобальних викликів логістичні компанії, що інтегрують BI та сценарне планування, здобувають конкурентну перевагу, підвищують операційну стійкість і краще адаптуються до VUCA-середовища (волатильність, невизначеність, складність, неоднозначність).

Інтеграція штучного інтелекту у BI-платформи як підсилювач сценарного планування вже реалізований і належно функціонує в багатьох підприємствах.

Сучасні BI-платформи поступово еволюціонують від статичних систем візуалізації до інтелектуальних аналітичних середовищ, у яких ключову роль починає відігравати штучний інтелект (ШІ). Інтеграція алгоритмів машинного навчання, природної мовної обробки, прогнозної аналітики та автоматичного виявлення аномалій значно розширює функціональні можливості сценарного планування, особливо в сфері логістики.

Прогнозування сценаріїв на основі машинного навчання дозволяє використовувати інструменти на базі ШІ, інтегровані у Power BI (наприклад, AI Visuals, AutoML, Cognitive Services) або Tableau (через Einstein Discovery), дозволяють будувати динамічні прогнозовані моделі, що аналізують історичні дані з логістики — наприклад, обсяги поставок, кількість затримок, витрати на транспортування — і автоматично генерують ймовірні сценарії майбутніх подій.

Це зменшує суб'єктивність сценарного аналізу, замінюючи гіпотези на дані, підкріплені прогнозою аналітикою. Наприклад, система може автоматично передбачити, що ймовірність перевантаження складу у певному регіоні за поточних темпів постачання перевищує 70%, і запропонувати адаптивний сценарій дій.

Алгоритми штучного інтелекту здатні виявляти патерни змін, виявлення слабких сигналів (early warnings) які недоступні для звичайного спостереження: зниження обсягів поставок у певному напрямку, тенденція до зростання вартості перевезень, зміна поведінки клієнтів тощо. Це дозволяє ідентифікувати ранні ознаки реалізації певного сценарію, ще до того, як проблема стане критичною.

Таке проактивне виявлення трендів значно підвищує операційну готовність логістичної системи та дає час на превентивні заходи.

У Power BI вже реалізовані функції Smart Narratives та Q&A AI, які дозволяють системі формувати пояснення, висновки або рекомендації у доступною мовою, спираючись на структуру даних. Це спрощує інтерпретацію складних сценаріїв для керівників і прискорює прийняття рішень.

Tableau через Einstein Discovery надає рекомендаційні сценарії дій — наприклад, зміна маршруту доставки, перерозподіл ресурсів або коригування обсягів замовлення — з оцінкою ймовірного ефекту (зменшення витрат, підвищення вчасності).

На відміну від традиційного сценарного планування, де оновлення сценаріїв вимагає ручної участі аналітика, ШІ-моделі в BI-системах самостійно "навчаються" на нових даних і адаптують прогнозні сценарії відповідно до змін у середовищі.

У логістиці це дозволяє, наприклад, миттєво перерахувати строки доставки, фінансові ризики чи оптимальні маршрути після зміни вартості пального, блокування складу або збільшення кількості замовлень.

Інтеграція ШІ в BI-платформи зменшує ймовірність управлінських помилок, які можуть виникати через недостатню аналітичну підготовку персоналу, брак часу чи надмірну залежність від "інтуїції". Сценарії, які генеруються з використанням моделей машинного навчання, є більш обґрунтованими, масштабованими і доказовими.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сценарне планування є ефективним інструментом зниження стратегічної вразливості логістичних систем в умовах нестабільного середовища. BI-платформи забезпечують технологічну базу для реалізації сценарного підходу, даючи змогу швидко обробляти великі обсяги даних, виявляти загрози, формувати альтернативні сценарії та приймати обґрунтовані управлінські рішення в режимі реального часу.

Впровадження BI у логістичні процеси дозволяє підприємствам досягти адаптивності, прозорості та стійкості, що є критично важливими в умовах VUCA-середовища. Застосування штучного інтелекту в BI-платформах підсилює сценарне планування за рахунок автоматизації прогнозування, виявлення слабких сигналів і зменшення суб'єктивності рішень.

Таким чином, використання BI-платформ у сценарному плануванні логістики є не лише актуальним, а й стратегічно необхідним кроком для забезпечення ефективного функціонування підприємств у мінливому світі.

Література:

1. Дзямулич М. І., Стащук О. В., Шматковська Т. О., Гаряга Л. О. Трансформація бізнесу в умовах інформаційно-мережевої економіки. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2023. № 35 (4). С. 26—33.
2. Дячков Д., Плєскач О., Олійник Т. Базові інструменти управління цифровим маркетингом та їх характеристика. Цифрова економіка та економічна безпека, (8 (08)). 2023. С. 137—142.
3. Кудрявцева, О. В. Особливості системи інформаційної логістики підприємства. Економіка транспортно-го комплексу, (39), 2022. С. 115—124.
4. Литовченко О., Шуміло О., Присяч К. Сучасні методи логістики як інструмент підвищення ефективності підприємницьких рішень в епоху цифрової трансформації бізнесу. Економіка та суспільство, (68), 2024.
5. Медведєв Є., Попова Ю., Петренко О. Планування логістичних систем із використанням штучного інтелекту. Економіка та суспільство, (59), 2024.
6. Нікітенко К. С. Стратегічне планування у процесі логістичного постачання. Економічний простір. № 161, 2020. С. 59—62.
7. Чобіток, В., Літвінчик, С. Системи інформаційного забезпечення транспортної логістики в підприємницькій діяльності. Herald of Khmelnytskyi national university. economic sciences 332 (4). 2024. 14—21.

References:

1. Dziamulych, M. I., Stashchuk, O. V., Shmatkovska, T. O., and Hariaha, L. O. (2023). "Transformation of business in the conditions of the information-network economy", Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University, vol. 35 (4), pp. 26—33.
 2. Diachkov, D., Pleskach, O., and Oliinyk, T. (2023). "Basic tools of digital marketing management and their characteristics", Digital Economy and Economic Security, vol. (8), pp. 137—142.
 3. Kudriavtseva, O. V. (2022). "Features of the enterprise information logistics system", Economy of the Transport Complex, vol. (39), pp. 115—124.
 4. Lytovchenko, O., Shumylo, O., and Prysiak, K. (2024). "Modern logistics methods as a tool to improve the efficiency of business decisions in the era of digital business transformation", Economy and Society, vol. (68).
 5. Medvediev, Y., Popova, Y., and Petrenko, O. (2024). "Planning of logistics systems using artificial intelligence", Economy and Society, vol. (59).
 6. Nikitenko, K. S. (2020). "Strategic planning in the process of logistics supply". Economic Space, vol. (161), pp. 59—62.
 7. Chobitok, V., and Litvinchuk, S. (2024). "Information support systems of transport logistics in entrepreneurial activity", Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, vol. 332 (4), pp. 14—21.
- Стаття надійшла до редакції 05.07.2025 р.*

УДК 336.2(4-672EU):339.727.22:339.137.2(477)

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>

V. Holdskiy,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Enterprise Economics
and Management, Academy of Labour, Social Relations and Tourism
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-4608-3322>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.111

FISCAL MODEL COMPETITIVENESS AND FOREIGN INVESTMENT IN EU MEMBER STATES: STRATEGIC PERSPECTIVES FOR UKRAINE

В. В. Токар,

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

В. С. Гольдський,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту,
Академія праці, соціальних відносин і туризму

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ФІСКАЛЬНИХ МОДЕЛЕЙ ТА ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ
В КРАЇНАХ-ЧЛЕНАХ ЄС: СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Persistent disparities in fiscal model competitiveness among EU member states continue to shape uneven foreign direct investment (FDI) flows, revealing how small economies with streamlined, transparent tax regimes can achieve remarkably high per capita inflows, while larger economies often dilute substantial absolute investments across complex systems and vast populations. This study carefully investigates this persistent imbalance to extract practical lessons relevant for Ukraine's fiscal modernization and long-term investment appeal.

The analysis applies official 2023 Eurostat data on FDI stocks and population figures alongside a tailored fiscal model ranking adapted from the European Tax Policy Scorecard. In addition, a Spearman's rank correlation test is used to measure the relationship between fiscal simplicity and inward FDI per capita across 25 EU countries, providing a clear comparative perspective.

The results show that countries such as Luxembourg, Cyprus, and Estonia consistently combine straightforward tax frameworks with clear cross-border rules to attract exceptional FDI per resident, far above the EU average. By contrast, large economies like France and Italy maintain complex fiscal structures that blunt per capita FDI despite commanding high total stocks. The correlation test confirms only a weak positive link between competitive fiscal models and FDI outcomes, underlining the importance of additional institutional, administrative, and structural factors in shaping real investment performance.

The study is limited by its reliance on available aggregate data and does not test direct causality between fiscal reforms and investment flows, which future research should address through longitudinal or sector-specific models.

The findings can facilitate aligning Ukraine's fiscal frameworks with EU best practices while also highlighting priorities for EU member states seeking balanced tax harmonization without undermining national competitiveness. By combining comparative benchmarking with rank correlation, this paper offers a clear, data-driven perspective on how structural fiscal features interact with FDI performance, adding nuance to an ongoing debate on EU internal disparities and Ukraine's path toward more sustainable capital attraction.

Стійкі відмінності у конкурентоспроможності фіскальних моделей країн-членів ЄС формують нерівномірні потоки прямих іноземних інвестицій (ПІІ), демонструючи як невеликі економіки зі спрощеними й прозорими податковими режимами забезпечують надзвичайно високі обсяги ПІІ на душу населення, тоді як більші за розміром економіки країни розпорошують значні абсолютні обсяги інвестицій у складних системах і на відносно велике населення. У статті досліджено цей дисбаланс з метою виокремлення практичних уроків, актуальних для модернізації фіскальної моделі України та підвищення її інвестиційної привабливості.

У дослідженні використано офіційні дані Євростату за 2023 рік щодо обсягів ПІІ та чисельності населення, а також адаптовано рейтинг фіскальних моделей на основі European Tax Policy Scorecard. Для оцінки зв'язку між якістю фіскальної моделі та рівнем ПІІ на душу населення у 25 країнах ЄС застосовано коефіцієнт рангової кореляції Спірмена, що надало можливість здійснити порівняльний аналіз.

Доведено, що країни на кшталт Люксембургу, Кіпру та Естонії послідовно поєднують прості податкові режими з чіткими правилами транскордонного оподаткування, залучаючи ПІІ на одного мешканця значно вище середнього рівня ЄС. Водночас великі економіки, такі як Франція та Італія, зберігають складні фіскальні конструкції, що знижує обсяг ПІІ на душу населення попри високі абсолютні показники. Кореляційний аналіз підтверджує лише слабкий позитивний зв'язок між конкурентоспроможними фіскальними моделями та обсягами ПІІ, що підкреслює вагу інституційних і структурних чинників для реального інвестиційного результату.

Стаття обмежена використанням агрегованих даних і не досліджує причинно-наслідкові зв'язки між фіскальними реформами та потоками ПІІ, що варто врахувати у подальших секторальних або довгострокових дослідженнях.

Отримані результати можуть бути корисними для приведення фіскальної системи України у відповідність до найкращих практик ЄС, а також для країн-членів ЄС, що прагнуть гармонізувати податки без втрати конкурентних переваг. Здійснений порівняльний аналіз і кореляційна оцінка надають обґрунтоване уявлення про взаємозв'язок фіскальної структури та динаміки ПІІ, розкриваючи особливості внутрішніх дисбалансів у ЄС і перспективи України щодо сталого залучення капіталу.

Key words: EU member states, fiscal competitiveness, fiscal model, foreign direct investment, investment attractiveness, tax competition, Ukraine.

Ключові слова: країни-члени ЄС, фіскальна конкурентоспроможність, фіскальна модель, прямі іноземні інвестиції, інвестиційна привабливість, податкова конкуренція, Україна.

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

Persistent disparities in fiscal model competitiveness across EU member states continue to shape uneven flows of foreign direct investment, highlighting deep structural imbalances within the Union's single market. While some small, open economies have leveraged simple, transparent tax systems and clear administrative rules to attract exceptionally high FDI per capita, larger states often see absolute volumes dispersed across complex fiscal

frameworks and vast populations. This gap exposes a fundamental tension between tax sovereignty, administrative burdens, and the goal of creating a more integrated, investment-friendly European fiscal space. For countries like Ukraine, which face institutional and regulatory barriers, understanding how fiscal simplicity, clear cross-border tax rules, and fair treatment of taxpayers contribute to investment appeal remains a critical scientific and policy task. Identifying how structural factors interact with fiscal design is essential for bridging economic divides, boosting competitiveness, and ensuring

sustainable capital inflows in a volatile regional and global environment.

ANALYSIS OF RECENT STUDIES AND PUBLICATIONS

There is an abundant body of research examining how variations in fiscal model competitiveness shape foreign direct investment flows across EU member states, underscoring the tension between national tax sovereignty and the goal of a more integrated fiscal space. For example, Donkovtsev outlines how modern digital infrastructure and new technologies could raise the EU's and Ukraine's attractiveness for investors. The author stresses that clear regulation and digital governance are vital to boosting trust and cutting red

tape [1, pp. 66—67]. Even so, the recommendations remain broad policy statements rather than tested forecasts showing how digital upgrades can tangibly raise FDI volumes.

Olshanska and Tymoshenko position foreign capital as a core engine of Ukraine's development, linking investor confidence to international rankings and political stability. They call for targeted national policy to tackle corruption and boost competitiveness [2, pp. 60—61]. Yet the authors do not back their proposals with robust comparative data or models that quantify impacts on FDI per resident.

Salikhova and Krehivskiy examine the double-sided effects of FDI on Ukraine's post-war recovery, warning that without local safeguards, foreign capital may hollow out domestic value chains. Drawing on Mexico's experience, they argue that Ukraine must align investment with national production goals [3, pp. 25—27]. However, while the historical parallel is compelling, the study stops short of presenting empirical scenarios for Ukraine's current economy.

Rudenko, Pohrishchuk, Moskvichova, and Bilyi analyse how fiscal tools in Ukraine and EU countries shifted during COVID-19 to sustain investment alongside social spending. The researchers highlight that resilient budget policy remains critical for economic recovery [4, p. 683]. Still, the article mainly describes trends and does not provide tested models or clear scenarios for how specific fiscal levers affect FDI stock.

Kohut discusses the potential of FDI to rebuild Ukraine's competitiveness after the war, pointing to resilient sectors like IT and agriculture and urging governance reforms to attract sustainable flows [5, p. 85]. The analysis is thoughtful but would gain impact with quantitative forecasts showing how targeted measures could lift investment per capita.

Holynskyy and Onyusheva argue that modernizing tax systems can balance burdens, stimulate innovation, and curb informal economies. The scholars advocate for decentralization and incentives to align Ukraine with EU practice [6, pp. 26—29]. Yet their approach remains conceptual, offering limited empirical validation or scenario tests to prove how such shifts boost real FDI outcomes.

Kostyrko, Sieriebriak, Sereda, and Zaitseva rank Ukraine's regions by FDI appeal, showing that strong industrial centres attract most inflows and stressing the need to balance sustainability and economic growth [7,

pp. 103—104]. While the integrated index is useful, the study does not test how concrete fiscal reforms could shift these rankings over time.

Mashchenko, Pavlova, and Atamas highlight the importance of strategic sector reforms and systematic monitoring to improve Ukraine's standing in global investment indices. They emphasize long-term planning and alignment with global benchmarks [8, pp. 167—168]. However, the research lacks dynamic modelling to show how reforms could measurably boost FDI stock per resident.

Alekseievskaya explores Ukraine's ties with top EU investors during times of crisis, noting that legal reforms and deregulation have kept capital flowing even under shocks [9, p. 144]. Though the descriptive evidence is valuable, the paper leaves open how legal adjustments could directly raise per capita investment.

Kulinich and Obushok draw lessons from China's modernization, pointing to infrastructure investment and smart tax incentives as pillars of competitiveness for Ukraine [10, p. 105]. They present a thought-provoking parallel, but do not test how this approach might convert into clear, realistic FDI gains in Ukraine's unique context.

Dobrovolska, Sonntag, Kachula, Lysiak, and Lastovchenko use the Cobb-Douglas model and Laffer point calculations to examine Ukraine's tax burden, suggesting alignment with optimal ranges can restore growth even under martial law [11, pp. 79—80]. The technical analysis is detailed; however, it provides little practical roadmapping to translate fiscal alignment into tangible FDI outcomes.

Misyuryov compares Ukraine's evolving legal investment framework with EU standards, highlighting incentives, PPP mechanisms, and investor protections as tools to attract capital [12, pp. 439—440]. Nonetheless, the study remains largely descriptive and does not present clear evidence of how these legal changes impact actual investment trends.

Tiutiunyk, Taranenko, Mazurenko, Artyukhov, and Yehorova examine tax competition as part of a broader strategy for FDI attraction, applying clustering and correlation to map Ukraine among EU peers [13, pp. 306—307]. While their index clusters countries effectively, the authors do not fully demonstrate how these groupings translate into stronger FDI performance.

Although these studies deepen our understanding of how tax design, governance, and strategic incentives shape FDI flows, few combine robust cluster benchmarking with tested links to per capita investment outcomes.

FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)

The article investigates how differences in fiscal model competitiveness across EU member states shape inward foreign direct investment flows, showing that small states with simple, transparent tax frameworks achieve higher FDI per capita and offering lessons for Ukraine's fiscal modernization to balance tax simplicity, administrative efficiency, and a stronger investment climate.

SUMMARY OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

The 2023 FDI stock data (Table 1) shows that small EU states attract outsized per capita investment: the

Table 1. Information technologies reshaping capital mobility and tax competition

EU member state	FDI stock, mln euro	FDI stock rank	Population, persons	Population rank	FDI stock per capita, euro	FDI stock per capita rank
Belgium	571 547	7	11 742 796	8	48 672	5
Bulgaria	55 487	20	6 447 710	14	8 606	21
Croatia	39 101	21	3 850 894	19	10 154	20
Cyprus	487 430	8	949 084	24	513 579	2
Czechia	195 790	13	10 827 529	9	18 083	11
Denmark	133 298	15	5 932 654	15	22 468	9
Estonia	37 307	22	1 365 884	23	27 314	8
Finland	81 629	17	5 563 970	16	14 671	13
France	918 984	5	68 277 210	2	13 460	15
Germany	1 136 412	4	83 118 501	1	13 672	14
Greece	59 365	18	10 413 982	12	5 700	25
Hungary	300 709	12	9 599 744	13	31 325	7
Ireland	1 299 938	3	5 271 395	18	246 602	3
Italy	452 783	9	58 997 201	3	7 675	23
Latvia	24 854	24	1 883 008	22	13 199	16
Lithuania	35 554	23	2 857 279	20	12 443	17
Luxembourg	2 592 596	2	660 809	25	3 923 367	1
Netherlands	3 403 827	1	17 811 291	7	191 105	4
Poland	313 821	11	36 753 736	5	8 538	22
Portugal	187 010	14	10 516 621	11	17 782	12
Romania	118 207	16	19 054 548	6	6 204	24
Slovakia	56 287	19	5 428 792	17	10 368	19
Slovenia	22 096	25	2 116 972	21	10 438	18
Spain	873 415	6	48 085 361	4	18 164	10
Sweden	402 339	10	10 521 556	10	38 240	6
Maximum	3 403 827		83 118 501		3 923 367	
Minimum	22 096		660 809		5 700	
Average	551 991		17 521 941		209 273	

Source: elaborated by the authors based on [14—15].

Netherlands leads with over 3,4 trillion euros (more than six times the EU average of about 552 billion euros) while Luxembourg and Ireland rank next confirming their strong

appeal to global capital despite small populations.

At the lower end, Slovenia reports the smallest total FDI stock at 22,1 billion euros with Latvia, Lithuania, Croatia, and Estonia close behind reflecting the limits of smaller Central and Eastern European markets. Just five states (the Netherlands, Luxembourg, Ireland, Germany, and France) absorb over half of all FDI within the EU masking sharp internal contrasts.

Population size shows similar extremes: Germany, France, Italy, and Spain together host half the EU's citizens, while microstates like Luxembourg and Cyprus illustrate how small economies can outperform in per capita terms. Luxembourg leads with nearly 3,9 million euros per resident (about nineteen times the EU average per capita) followed by Cyprus, Ireland, and the Netherlands. These FDI magnets demonstrate how simple, transparent tax rules boost capital inflows relative to size.

Belgium, Sweden, Denmark, Estonia, and Hungary show strong mid-level results per capita, while large economies like Germany, France, and Italy dilute high absolute FDI through scale and more complex systems. The weakest ratios

under 10500 euros per capita cluster in Southern and Eastern Europe, where market barriers and policy hurdles persist.

Table 2. Ranking of fiscal models of EU member states in 2024: a proxy based on tax policy scorecard

EU member state	Overall rank	Corporate tax rank	Individual taxes rank	Consumption taxes rank	Property taxes rank	Cross-border tax rules rank
Belgium	17	17	13	10	21	15
Bulgaria	4	3	1	6	10	10
Croatia	13	6	21	18	3	24
Cyprus	2	4	8	2	2	13
Czech Republic	6	12	6	19	7	7
Denmark	18	14	19	12	11	23
Estonia	1	2	4	4	1	8
Finland	14	11	16	14	15	17
France	24	24	23	16	22	6
Germany	15	22	25	3	9	4
Greece	19	16	9	22	19	21
Hungary	10	8	5	25	18	2
Ireland	22	9	22	21	16	25
Italy	25	19	15	24	25	16
Latvia	3	1	7	8	5	5
Lithuania	5	5	11	9	6	14
Luxembourg	9	21	24	1	12	3
Netherlands	12	20	20	5	13	1
Poland	20	18	12	23	20	20
Portugal	23	25	18	13	14	22
Romania	8	7	2	20	17	12
Slovak Republic	7	15	3	11	4	19
Slovenia	16	13	10	17	23	18
Spain	21	23	17	7	24	11
Sweden	11	10	14	15	8	9

Source: elaborated by the authors based on [16].

Table 3. The interplay between fiscal model rank and FDI stock per capita rank in EU member states

EU member state	Overall tax rank	FDI stock per capita rank	Difference between ranks (D)	Square difference between ranks (D ²)
Belgium	17	5	12	144
Bulgaria	4	21	-17	289
Croatia	13	20	-7	49
Cyprus	2	2	0	0
Czech Republic	6	11	-5	25
Denmark	18	9	9	81
Estonia	1	8	-7	49
Finland	14	13	1	1
France	24	15	9	81
Germany	15	14	1	1
Greece	19	25	-6	36
Hungary	10	7	3	9
Ireland	22	3	19	361
Italy	25	23	2	4
Latvia	3	1	2	4
Lithuania	5	17	-12	144
Luxembourg	9	6	3	9
Netherlands	12	4	8	64
Poland	20	22	-2	4
Portugal	23	12	11	121
Romania	8	24	-16	256
Slovak Republic	7	19	-12	144
Slovenia	16	18	-2	4
Spain	21	10	11	121
Sweden	11	6	5	25
Total				2026

Source: elaborated by the authors.

Regionally, Northern and Western Europe lead both in total and per capita FDI, with Central Europe occupying middle ground and Southern Europe and the Baltics showing mixed patterns. Missing data for Austria and Malta likely would lift the average.

The 2024 Fiscal Model Ranking (Table 2) clarifies these gaps, showing how corporate tax design, income taxes, property rules, and cross-border regimes combine to shape each state's appeal. Simpler models in Estonia, Latvia, Lithuania, Bulgaria, Cyprus, and Slovakia confirm how streamlined rules and low compliance burdens support competitiveness. These contrasts highlight how no single system fits all — but lean, predictable frameworks help smaller states stay attractive hubs for global investment.

In contrast, EU's largest economies illustrate the opposite end of the spectrum. France, Italy, and Spain combine complex tax systems with broad welfare and infrastructure spending, resulting in heavier regulation and higher costs for businesses and households. Germany's mid-table rank reflects a similar trade-off: efficient consumption taxes but persistent corporate and individual tax complexity.

Ireland shows that low corporate tax rates alone are not enough: its cross-border and property tax inefficiencies pull down its overall ranking. By comparison, the Netherlands demonstrates how clear cross-border rules can boost competitiveness even with average tax levels. Property taxes matter too, simple, predictable systems in Estonia and Cyprus strengthen their investment climate, while Southern Europe's more cumbersome regimes weaken scores.

Overall, the ranking is more than a tax list, it maps how governance, simplicity, and transparency drive resilience and competitiveness. Northern and Eastern states pair lean models with digital investment priorities, while larger Western and Southern economies balance openness with more layered redistribution that complicates administration.

These patterns match the FDI picture: lighter, clearer frameworks in Estonia, Cyprus, and Latvia attract capital far above their weight, while large states like France and Italy see high absolute FDI diluted by scale and complexity. For policymakers, the takeaway is that competitiveness depends not just on rates but on clarity, fairness, and efficient rules.

The findings show Europe's fiscal landscape remains uneven. Ongoing reforms that cut red tape and modernize tax structures could help lower-ranked states close the gap without sacrificing sustainability. A Spearman's rank test (Table 3) confirms only a mild positive link between competitive fiscal frameworks and stronger per capita FDI, highlighting the need to consider other structural drivers alongside tax design.

The Spearman's rho of 0,245 suggests only a mild positive link between competitive fiscal models and higher FDI per capita. In simple terms, EU countries with streamlined tax systems often attract more investment per resident — but the weak coefficient and a p-value of 0,237 mean this link is not statistically strong. This indicates that while good tax design helps, other factors like market size, legal certainty, labor costs, and political stability often matter more.

The rank gaps underline this point: small states like Estonia and Cyprus pair simple tax rules with high FDI per capita, while France, Italy, and Spain show how complex systems can dilute performance. Ireland illustrates that low corporate taxes alone are not enough if other tax dimensions underperform.

Overall, fiscal simplicity must work alongside broader reforms. The findings remind Ukraine that cutting rates or easing rules alone won't deliver strong FDI gains without solid institutions, fair tax treatment, and stable governance. Clearer property and cross-border tax rules, digitalized administration, and a predictable legal framework are all essential to reduce barriers and build investor trust.

This insight shows that aligning tax systems with EU best practice, while improving the wider investment climate, can help Ukraine compete more effectively for capital in a demanding regional environment.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS AREA

The findings of this study confirm that while fiscal model competitiveness strongly shapes the investment environment within the EU, it does not alone dictate where foreign capital flows most efficiently. The data clearly show that small, open economies like Luxembourg, Cyprus, Ireland, and Estonia succeed by combining favorable tax frameworks with clear administrative rules and predictable cross-border regimes, resulting in exceptional FDI stock per capita levels. By contrast, Europe's largest markets (Germany, France, and Italy) attract immense absolute volumes of foreign capital but their scale dilutes this advantage per resident, underlining that size alone is no guarantee of investment efficiency.

This nuanced pattern adds critical value for understanding Ukraine's situation. Compared to smaller EU "FDI magnets", Ukraine shares characteristics with mid-sized or larger markets in Central and Eastern Europe that still underperform in per capita terms. Ukraine's modest FDI stock per capita and the structural barriers that constrain its investment attractiveness (regulatory gaps, complex tax compliance, and administrative burdens) highlight the same weaknesses faced by states at the lower end of the EU spectrum. These results stress that for Ukraine, simply lowering tax rates is not enough. Modernizing the fiscal model means embedding fairness, legal clarity, and straightforward property and cross-border tax rules that match best practices in leading EU examples.

From a policy perspective, this evidence points to the urgent need for Ukraine to align its fiscal governance with European standards while addressing broader institutional factors: political stability, judicial efficiency, and digitalized public services. These measures combined would create a more predictable, trustworthy environment for foreign investors, even under challenging security conditions. Future research should expand this comparative framework by analyzing how Ukraine's tax

and investment reforms progress relative to its European neighbors. Tracking shifts in fiscal model rankings and FDI per capita over time will help clarify whether Ukraine's policy adjustments are closing the gap and enabling its deeper integration into European capital and innovation flows.

Literature:

1. Donkovtsev, D. (2024). Prospects for improving the investment attractiveness of the EU and Ukraine in the digital age. *Східна Європа: економіка бізнес та управління*, Вип. (4) 45, с. 63—68. URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.45-10> (date of access: 20.05.2025).
2. Olshanska, O. V. Tymoshenko, Y. V. (2021). Foreign investment efficiency in Ukraine. *Journal of Strategic Economic Research*, vol. (6), pp. 54—63. URL: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2021.6.6> (date of access: 20.05.2025).
3. Salikhova, O. B., Krehivskyi, O. V. (2023). Developing the strategy of post-war recovery in Ukraine: Foreign investment — a panacea or a threat. *Economy and Forecasting*, vol. (2), pp. 7—29. URL: <https://doi.org/10.15407/econforecast2023.02.007> (date of access: 20.05.2025).
4. Rudenko, V., Pohrishchuk, H., Moskvichova, O., Bilyi, M. (2022). Transformation of the fiscal mechanism of the EU member states and Ukraine during the COVID-19 pandemic: From consumption supporting to investment stimulation. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, vol. 18, pp. 671—685. URL: <https://doi.org/10.37394/232015.2022.18.64> (date of access: 20.05.2025).
5. Kohut, M. (2024). The impact of foreign investment on Ukraine's competitiveness after the war. *Three Seas Economic Journal*, vol. 5 (1), pp. 81—85. URL: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-12> (date of access: 20.05.2025).
6. Holynskyy, Y., Onyusheva, I. (2019). Budget and fiscal policies' modernization as a factor of national competitiveness increase (The case of Ukraine). *The EURASEANs: Journal on Global Socio-Economic Dynamics*, vol. 1 (14), pp. 16—29. URL: [https://doi.org/10.35678/2539-5645.1\(14\).2019.16-29](https://doi.org/10.35678/2539-5645.1(14).2019.16-29) (date of access: 20.05.2025).
7. Kostyrko, L. A., Sieriebriak, K. I., Sereda, O. O., Zaitseva, L. O. (2022). Investment attractiveness of Ukraine as a dominant factor in attracting foreign direct investment from the European space: Analysis and evaluation. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 2 (43), pp. 95—106. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3700> (date of access: 20.05.2025).
8. Mashchenko, O., Pavlova, H., Atamas, O. (2023). Investment attractiveness of Ukraine's economy as a dominant factor in attracting international capital: Analysis, prospects, priorities. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 9 (5), pp. 164—168. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-5-164-168> (date of access: 20.05.2025).
9. Alekseevskaya, H. (2024). Investment attractiveness of Ukraine and EU support during crisis periods. *Economics of Systems Development*, vol. 6 (2), pp. 139—

145. URL: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2024-2-19> (date of access: 20.05.2025).

10. Kulinich, T., Obushok, I. (2024). Investment strategies for economic growth of Ukraine in global context. *Skhidna Yevropa: Ekonomika, Biznes ta Upravlinnia*, vol. 2 (43), pp. 99—106. URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.43-16> (date of access: 20.05.2025).

11. Dobrovolska, O., Sonntag, R., Kachula, S., Lysiak, L., Lastovchenko, P. (2024). Tax policy and activation of internal factors of economic growth: EU experience for Ukraine. *Public and Municipal Finance*, vol. 13 (1), pp. 70—82. URL: [https://doi.org/10.21511/pmf.13\(1\).2024.06](https://doi.org/10.21511/pmf.13(1).2024.06) (date of access: 20.05.2025).

12. Misyuryov, D. (2024). Comparative analysis of current legislation of Ukraine and EU legislation regarding attraction of investments. *Public Administration and Regional Development*, vol. 24, pp. 422—445. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2024.24.05> (date of access: 20.05.2025).

13. Tiutiunyk, I., Taranenko, V., Mazurenko, O., Artyukhov, A., Yehorova, Y. (2023). International tax competition as an element of the country's marketing strategy. *Innovative Marketing*, vol. 19 (4), pp. 297—309. URL: [https://doi.org/10.21511/im.19\(4\).2023.24](https://doi.org/10.21511/im.19(4).2023.24) (date of access: 20.05.2025).

14. Eurostat (2024). EU direct investment positions, flows and income, by countries. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/bop_fdi6_geo/default/table?lang=en (date of access: 20.05.2025).

15. Eurostat (2025). Population on 1 January. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00001/default/table?lang=en> (date of access: 20.05.2025).

16. Bray, S., Mengden, A. (2025). 2024 European Tax Policy Scorecard. Tax Foundation Europe. URL: <https://taxfoundation.org/research/all/eu/2024-european-tax-rankings/> (date of access: 10.05.2025).

References:

1. Donkovtsev, D. (2024), "Prospects for improving the investment attractiveness of the EU and Ukraine in the digital age", *Skhidna Yevropa: Ekonomika, Biznes ta Upravlinnia*, [Online], vol. (4) 45, pp. 63—68. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.45-10>

2. Olshanska, O. V. and Tymoshenko, Y. V. (2021), "Foreign investment efficiency in Ukraine", *Journal of Strategic Economic Research*, [Online], vol. (6), pp. 54—63. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2021.6.6>

3. Salikhova, O. B. and Krehivskyi, O. V. (2023), "Developing the strategy of post-war recovery in Ukraine: Foreign investment — a panacea or a threat", *Economy and Forecasting*, [Online], vol. (2), pp. 7—29. <https://doi.org/10.15407/econforecast2023.02.007>

4. Rudenko, V., Pohrishchuk, H., Moskvichova, O. and Bilyi, M. (2022), "Transformation of the fiscal mechanism of the EU member states and Ukraine during the COVID-19 pandemic: From consumption supporting to investment stimulation", *WSEAS Transactions on Environment and Development*, [Online], vol. 18, pp. 671—685. <https://doi.org/10.37394/232015.2022.18.64>

5. Kohut, M. (2024), "The impact of foreign investment on Ukraine's competitiveness after the war", *Three Seas Economic Journal*, [Online], vol. 5 (1), pp. 81—85. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-12>

6. Holynskyy, Y. and Onyusheva, I. (2019), "Budget and fiscal policies' modernization as a factor of national competitiveness increase (The case of Ukraine)", *The EUASEANs: Journal on Global Socio-Economic Dynamics*, [Online], vol. 1 (14), pp. 16—29. [https://doi.org/10.35678/2539-5645.1\(14\).2019.16-29](https://doi.org/10.35678/2539-5645.1(14).2019.16-29)

7. Kostyrko, L. A., Sieriebriak, K. I., Sereda, O. O. and Zaitseva, L. O. (2022), "Investment attractiveness of Ukraine as a dominant factor in attracting foreign direct investment from the European space: Analysis and evaluation", *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, [Online], vol. 2 (43), pp. 95—106. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3700>

8. Mashchenko, O., Pavlova, H. and Atamas, O. (2023), "Investment attractiveness of Ukraine's economy as a dominant factor in attracting international capital: Analysis, prospects, priorities", *Baltic Journal of Economic Studies*, [Online], vol. 9 (5), pp. 164—168. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-5-164-168>

9. Alekseievska, H. (2024), "Investment attractiveness of Ukraine and EU support during crisis periods", *Economics of Systems Development*, [Online], vol. 6 (2), pp. 139—145. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2024-2-19>

10. Kulinich, T. and Obushok, I. (2024), "Investment strategies for economic growth of Ukraine in global context", *Skhidna Yevropa: Ekonomika, Biznes ta Upravlinnia*, [Online], vol. 2 (43), pp. 99—106. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.43-16>

11. Dobrovolska, O., Sonntag, R., Kachula, S., Lysiak, L. and Lastovchenko, P. (2024), "Tax policy and activation of internal factors of economic growth: EU experience for Ukraine", *Public and Municipal Finance*, [Online], vol. 13 (1), pp. 70—82. [https://doi.org/10.21511/pmf.13\(1\).2024.06](https://doi.org/10.21511/pmf.13(1).2024.06)

12. Misyuryov, D. (2024), "Comparative analysis of current legislation of Ukraine and EU legislation regarding attraction of investments", *Public Administration and Regional Development*, [Online], vol. 24, pp. 422—445. <https://doi.org/10.34132/pard2024.24.05>

13. Tiutiunyk, I., Taranenko, V., Mazurenko, O., Artyukhov, A. and Yehorova, Y. (2023), "International tax competition as an element of the country's marketing strategy", *Innovative Marketing*, [Online], vol. 19 (4), pp. 297—309. [https://doi.org/10.21511/im.19\(4\).2023.24](https://doi.org/10.21511/im.19(4).2023.24)

14. Eurostat (2024), "EU direct investment positions, flows and income, by countries", available at: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/bop_fdi6_geo/default/table?lang=en (Accessed 20 May 2025).

15. Eurostat (2025), "Population on 1 January", available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00001/default/table?lang=en> (Accessed 20 May 2025).

16. Bray, S. and Mengden, A. (2025), "2024 European Tax Policy Scorecard", Tax Foundation Europe, [Online], available at: <https://taxfoundation.org/research/all/eu/2024-european-tax-rankings/> (Accessed 10 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 01.07.2025 р.

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

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.118

ІНТЕГРАЦІЯ МЕТОДОЛОГІЙ І ПРАКТИК AGILE ТА SCRUM У СОЦІАЛЬНІ ТА ГУМАНІТАРНІ ПРОЄКТИ, ЩО ФІНАНСУЮТЬСЯ ГРАНТАМИ

I. Chyzmar,
PhD, Vice-Rector for Economic and Educational Work,
Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education
N. Varadi,
Doctor of Science in History, Associate Professor, Professor at the Department of History
and Social Sciences, Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education

INTEGRATION OF AGILE AND SCRUM METHODOLOGIES AND PRACTICES INTO SOCIAL AND HUMANITARIAN PROJECTS FUNDED BY GRANTS

У сучасних умовах особливої актуальності набуває пошук ефективних підходів до управління проєктною діяльністю у сфері соціального та гуманітарного розвитку шляхом застосування гнучких практик і методологій, які відкривають нові можливості для підвищення ефективності планування, координації та реалізації ініціатив, покращення якості життя, забезпечення базових потреб, соціального захисту та розвитку людського потенціалу, зокрема вразливих верств населення. В цьому контексті мета статті полягає в аналізі особливостей інтеграції методологій та практик Agile та Scrum в управління соціальними та гуманітарними проєктами, що фінансуються грантами. Констатовано, що сучасні тенденції в управлінні такими проєктами свідчать про активне впровадження інструментів, методологій і практик Agile і Scrum. Ця інтеграція відбувається через ключові складові, серед яких: конкурсний відбір проєктних заявок відповідно до встановлених критеріїв, визначення чітких показників ефективності та результативності, розподіл відповідальності за цільове використання грантових коштів, а також встановлення вимог щодо досягнення конкретних результатів у межах проєкту. Доведено, що інтеграція методологій та практик Agile та Scrum у процес конкурсного відбору проєктних заявок сприяє підвищенню прозорості, адаптивності та об'єктивності цього процесу. Застосування цих методологій та практик у визначенні показників ефективності та результативності дозволяє формувати

ти систему ключових індикаторів для короткострокових циклів планування та коригувати їх відповідно до поточного ходу реалізації проєкту, пріоритетів зацікавлених сторін і зворотного зв'язку від бенефіціарів. Інтеграція методологій та практик Agile і Scrum у розподіл відповідальності за цільове використання коштів забезпечує чіткий розподіл ролей і обов'язків між учасниками проєкту, що допомагає уникнути дублювання функцій і помилок у фінансовому управлінні. Крім того, впровадження цих методологій та практик у встановлення вимог до результатів проєкту сприяє формуванню гнучких орієнтирів для планування, виконання та оцінювання діяльності, а також прийняттю обґрунтованих рішень щодо подальшого фінансування чи корекції стратегії реалізації.

In the current context, the search for effective approaches to project management in the field of social and humanitarian development is gaining particular relevance. Among these approaches is the adoption of flexible practices and methodologies, which open up new opportunities for improving the efficiency of planning, coordination, and implementation of initiatives aimed at enhancing quality of life, meeting basic needs, ensuring social protection, and developing human potential, particularly among vulnerable population groups. In this context, the article aims to analyze the features of integrating methodologies and practices such as Agile and Scrum into the management of social and humanitarian projects funded by grants. It has been established that current trends in the management of such projects demonstrate the active implementation of Agile and Scrum tools, methodologies, and practices. This integration is carried out through key components, including the competitive selection of project proposals based on established criteria, the definition of clear performance and effectiveness indicators, the allocation of responsibility for the targeted use of grant funds, and the establishment of requirements for achieving specific results within the project. It has been proven that the integration of Agile and Scrum methodologies into the competitive selection of project proposals contributes to increased transparency, adaptability, and objectivity of the process. The application of these methodologies in defining performance and effectiveness indicators enables the development of a system of key indicators for short-term planning cycles, which can be adjusted according to the current progress of project implementation, stakeholder priorities, and feedback from beneficiaries. The integration of Agile and Scrum into the allocation of responsibility for the targeted use of funds ensures a clear distribution of roles and responsibilities among project participants, helping to avoid duplication of functions and errors in financial management. Moreover, the implementation of these methodologies in setting project outcome requirements contributes to the development of flexible guidelines for planning, executing, and evaluating activities, as well as making informed decisions regarding further funding or adjustments to the implementation strategy.

Ключові слова: пріоритети зацікавлених сторін; відбір проєктних заявок; показники ефективності та результативності; розподіл ролей і обов'язків; зворотний зв'язок від бенефіціарів; проєкт.

Key words: stakeholder priorities; project proposal selection; performance and effectiveness indicators; role and responsibility distribution; beneficiary feedback; project.

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

У світі спостерігається зростання масштабів гуманітарних криз, зумовлених військовими конфліктами, міграційними процесами, зміною клімату, соціальною нерівністю та поглибленням бідності. За даними ООН, кількість людей, які потребують покращення умов харчування, чистої води, житла, медичної або психологічної допомоги, покращення санітарії та безпеки, зросла

зі 132 мільйонів у 2019 році до понад 360 млн у 2024 році. Не є винятком і Україна, де ці процеси загострилися внаслідок повномасштабного вторгнення РФ, що спричинило різке зростання кількості внутрішньо переміщених осіб, втрату доступу до базових соціальних послуг і підвищене навантаження на неприбутковий сектор.

Наявні умови не лише стали тригерами розширення впливу соціальних та гуманітарних викликів, зокрема в контексті неприбуткових ініціатив, що реалізуються коштом грантового фінансування, але й засвідчили обмежену ефективність традиційних моделей управління,

**Складник конкурсний відбір проєктних
заявок відповідно до встановлених
критеріїв**

*(процес інтеграції Agile та Scrum через
оцінювання та вибір проєктів, які
претендують на отримання грантового
фінансування)*

**Складник встановлення чітких
показників ефективності та
результативності проєктної діяльності**
*(процеси інтеграції Agile та Scrum через
добір конкретних, вимірюваних
індикаторів, за допомогою яких оцінюють
наскільки успішно реалізується проєкт).*

Грантове фінансування

**Складник розподілу відповідальності за
цільове використання коштів**

*(процес інтеграції Agile та Scrum через
розподіл обов'язків виконавців проєкту, що
забезпечить становище, коли всі отримані
грантові ресурси будуть використані
виключно на заходи, передбачені проєктом,
згідно з бюджетом і вимогами до звітності)*

**Складник встановлення вимог до
результатів, визначених у межах
проєкту**

*(процес інтеграції Agile та Scrum через
встановлення вимог необхідних для
ефективної реалізації проєкту, досягнення
встановлених цілей та завдань у визначені
строки)*

Рис. 1. Складники процесу грантового фінансування соціальних та гуманітарних проєктів у які інтегруються методології та практики Agile та Scrum

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

орієнтованих на ієрархічну структуру, лінійне планування та жорстке дотримання попередньо затверджених процедур. У кризовому середовищі ці підходи часто виявляються нездатними швидко адаптуватися до змін, забезпечити прийняття ефективних рішень в умовах невизначеності або ефективного залучення зацікавлених сторін. Зокрема, бюрократичні механізми затвердження змін, недостатня гнучкість бюджетного планування гальмують оперативне реагування на гуманітарні потреби та знижують результативність реалізації проєктів.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває пошук ефективних підходів до управління проєктною діяльністю у сфері соціального та гуманітарного розвитку шляхом застосування гнучких практик і методологій, які відкривають нові можливості для підвищення ефективності планування, координації та реалізації ініціатив, покращення якості життя, забезпечення базових потреб, соціального захисту та розвитку людського потенціалу, зокрема вразливих верств населення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед досліджень, у яких започатковано розв'язання проблеми управління соціальними та гуманітарними проєктами, що фінансуються грантами, можна виокремити праці Кобелі-Звір М., Звір Ю., Вовчак О. Д. [4—5], Ільченко В., Кубай Д., Пістунової В. [3]. Зокрема, зазначені науковці зосереджують увагу на питаннях ефективного використання грантових коштів, формуванні механізмів управління проєктами, оцінці їхньої результативності та впливу на соціальний розвиток.

Разом з тим, проблематика інтеграції інструментів Agile та Scrum в управління соціальними та гуманітарними проєктами, що фінансуються грантами, залишається недостатньо дослідженою. Попри активний розвиток гнучких підходів в управлінні комерційними ІТ-проєктами, їх адаптація до специфіки неприбуткових проєктів (зокрема соціальних та гуманітарних) не отримала належного теоретико-методологічного обґрунтування та широкого практичного застосування. Відтак, тема даного дослідження є своєчасною та актуальною.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в аналізі особливостей інтеграції методологій та практик Agile та Scrum в управління соціальними та гуманітарними проєктами, що фінансуються грантами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У межах дослідження автори звертаються до аналізу проблематики соціальних та гуманітарних проєктів, що реалізуються коштом грантового фінансування. Ідеться передусім про ініціативи, спрямовані на вирішення актуальних соціальних, культурних, освітніх, правозахисних, екологічних або гуманітарних проблем, які здійснюються за фінансової підтримки донорських організацій, міжнародних фондів, державних або приватних інституцій.

Варто підкреслити, що такі проєкти, як правило:

- не мають на меті отримання прибутку, тобто їх основною ціллю не є комерційна вигода, а досягнення суспільно значущих змін;
- орієнтовані на підтримку вразливих груп населення, розвиток громад, забезпечення прав людини, сприяння соціальній згуртованості або надання гуманітарної допомоги;
- реалізуються в межах чітко визначених параметрів, зокрема часових рамок, бюджету та конкретно сформульованих цілей, зафіксованих у грантовій угоді;
- вимагають прозорого управління, регулярної звітності та досягнення вимірюваних, вимірюваних результатів.

Показовим прикладом такого типу проєктів є підтримка внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що передбачає створення тимчасових центрів допомоги, забезпечення людей базовими потребами — одягом, продуктами, медичними чи психологічними послугами. Подібний проєкт може фінансуватися, наприклад, грантом ЄС і не приносить прибутку організаторам (оскільки всі отримані кошти використовують-

ся виключно для реалізації задекларованої соціальної або гуманітарної мети).

Зазначимо, що наразі у грантове фінансування соціальних та гуманітарних проєктів активно інтегруються методології та практики Agile та Scrum, через наступні базові складники (рис. 1):

— конкурсний відбір проєктних заявок (відповідно до встановлених критеріїв);

— встановлення чітких показників ефективності та результативності проєктної діяльності;

— розподіл відповідальності за цільове використання коштів;

— встановлення вимог до результатів, визначених у межах проєкту [7].

Прогодуємося з Кобелею-Звір М.Я. та Вовчак О.Д. [4], що інтеграція методологій та практик гнучкого управління в соціальні та гуманітарні проєкти, що фінансуються грантами, наразі актуальна, оскільки дозволяє підвищити їх адаптивність до нових викликів, покращити прозорість та контрольованість, збільшити відповідальність та залучення команди, забезпечити фокус на результатах і постійному вдосконаленні, а також оптимізувати використання ресурсів (табл. 1).

Таблиця 1. Переваги та особливості інтеграції методологій та практик гнучкого управління в соціальні та гуманітарні проєкти, що фінансуються грантами

Переваги від інтеграції	Особливості інтеграції методологій та практик гнучкого управління в соціальні та гуманітарні проєкти.
Дозволяє підвищити адаптивність проєктів до нових викликів.	Agile і Scrum дозволяють оперативну адаптувати проєкти до нових викликів і коригувати плани, що підвищує ймовірність досягнення поставлених цілей.
Дозволяє покращити прозорість та контрольованість проєктів.	Scrum передбачає регулярні звіти, огляди та ретроспективи, які сприяють більш ефективному контролю та своєчасному реагуванню.
Дозволяє підвищити відповідальності та залучення команди.	Чіткий розподіл ролей і завдань у Scrum стимулює відповідальність кожного учасника проєкту, підвищуючи мотивацію та залученість, що важливо для досягнення цілей і дотримання вимог грантодавців.
Дозволяє забезпечити фокус на результатах і постійному вдосконаленні робочих процесів.	Agile-методології орієнтовані на ітеративну роботу, регулярну оцінку результатів і постійне вдосконалення процесів, що відповідає вимогам грантового фінансування щодо досягнення конкретних та вимірюваних результатів.
Дозволяє оптимізувати використання ресурсів за проєктом.	Короткі ітерації (спринти) та пріоритизація завдань дозволяють ефективніше планувати роботу та раціонально використовувати бюджетні кошти, мінімізуючи ризики нецільового витрачання грантових ресурсів.

Джерело: сформовано авторами.

Говорячи про методології та практики Agile і Scrum, ми звертаємо увагу не лише на загальні принципи гнучкого управління, а й на конкретні інструменти і процеси, які дозволяють реалізувати ці принципи на практиці.

Таблиця 2. Характеристики спринту як чинника впровадження гнучкої системи KPI в межах методологій та практик Agile та Scrum

Елементи, що характеризують спринт	Загальна специфіка елементів, що характеризують спринт	Специфічні характеристики спринту при застосуванні методологій та практик	
		Agile	Scrum
Тривалість	Найчастіше тривалість складає 2 тижні, але може варіюватися від 1 до 4.	Гнучко визначається залежно від потреб проєкту.	Фіксована тривалість спринту (time-boxed), зазвичай 2 тижні.
Ціль	Створити завершений, функціональний результат, що приносить цінність.	Орієнтація на досягнення результату, що має вимірювану цінність.	Досягнення конкретної цілі, що формалізована для спринту.
Планування	На початку спринту команда разом із власником продукту визначає завдання, які будуть виконані.	Планування відбувається у зручному форматі.	Формалізована зустріч з розподілом завдань, пріоритетами, узгодженням цілей.
Щоденні зустрічі	Короткі щоденні наради для відстеження прогресу й виявлення перешкод.	Формат зустрічей може змінюватися.	Структурована щоденна зустріч (до 15 хв). *
Огляд	В кінці спринту команда демонструє, що було зроблено, і отримує зворотний зв'язок.	Демонстрація досягнень команді чи зацікавленим сторонам у зручному форматі.	Презентація результатів стейкхолдерам, збір зворотного зв'язку, коригування беклогу (списку завдань, функцій або вимог у проєкті).
Ретроспектива	Команда аналізує, як пройшов спринт, і визначає, що можна покращити в подальшій роботі.	Гнучкий перегляд підходів та інструментів для вдосконалення роботи.	Формалізований аналіз процесів, якості комунікації, пошук шляхів покращення.

Примітка / *зустріч з відповідями на 3-ри запитання ("що зроблено", "що робитиму", "що заважає").

Джерело: сформовано на основі [5—7].

Таблиця 3. Особливості розподілу відповідальності за цільове використання коштів у межах методологій та практик Scrum та Agile у контексті грантового фінансування проєктів

Особливості розподілу відповідальності	Із застосуванням методологій та практик Scrum	Із застосуванням методологій та практик Agile
Регламентованість ролей	Чітко визначені ролі: власник продукту, скрам-майстер, команда розробки.	Ролі більш гнучкі, акцент на самоорганізації команди.
Відповідальність власника продукту	Відповідає за пріоритети, цілі проєкту, контроль за використанням ресурсів.	Може бути роль керівника або власника продукту, але відповідальність розподілена між усіма учасниками.
Роль координатора проєкту з грантовим фінансуванням	Скрам-майстер відповідає за дотримання процесів, усунення перешкод, підтримку команди.	Agile-коуч (або керівник, модератор, організатор) підтримує команду, забезпечує ефективність процесу.
Відповідальність команди	Виконує конкретні завдання, безпосередньо реалізує цілі проєкту.	Команда самоорганізована, разом несе відповідальність за результати.
Прозорість та контроль	Забезпечується чіткою структурою ролей і регулярними зустрічами.	Забезпечується через відкриту комунікацію і регулярні обговорення.
Уникнення дублювання та помилок	Чіткий розподіл ролей мінімізує накладки у функціях.	Команда домовляється про обов'язки, що зменшує ризики помилок.
Гнучкість у розподілі обов'язків	Менш гнучка — ролі зафіксовані у процесі Scrum.	Висока — команда адаптує ролі та відповідальність за потребою.

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

Саме їх поєднана інтеграція задає рамки цінностей і підходів, а також пропонує чітко визначену структуру ролей, подій і фактів, що забезпечують регулярну адаптацію, ефективну комунікацію та ітеративне досягнення результатів. У цьому контексті варто звернути увагу на складність процесів інтеграції та потребу їх розуміння, які можуть бути вирішені через детальний розгляд застосування цих методологій на кожному етапі процесу грантового фінансування.

Звертаючись до конкурсного відбору проєктних заявок відповідно до встановлених критеріїв, що є однією з ключових складників процесу грантового фінансування соціальних та гуманітарних проєктів, наголошуємо, що процес інтеграції методологій та практик Agile і Scrum у неї проявляється через застосування гнучких підходів до оцінювання та вибору проєктних заявок, що претендують на грантове фінансування. Важливо зауважити, що використання принципів гнучкого управління дозволяє зробити конкурсний відбір більш прозорим, адаптивним та об'єктивним.

При цьому завдяки методологіям і практикам Agile критерії оцінювання можуть оперативно коригуватися залежно від змін у зовнішньому середовищі або пріоритетах грантодавця. Наприклад, у разі появи нових соціальних викликів або змін у законодавстві критерії можуть бути швидко оновлені без необхідності зупинки всього процесу відбору.

Завдяки методологіям і практикам Scrum можлива організація ефективної командної роботи комітету відбору, регулярного перегляду заявок і своєчасної комунікації з учасниками, що підвищує якість і результативність конкурсу. Наприклад, щоденні короткі наради

(stand-up meetings) допомагають учасникам комітету оперативно обговорювати питання та розв'язувати проблеми, а регулярні спринти дозволяють поетапно оцінювати заявки, забезпечуючи прозорість і своєчасність прийняття рішень.

Наступним важливим складником системи грантового фінансування соціальних та гуманітарних проєктів є встановлення чітких показників ефективності та результативності проєктної діяльності. Закономірно, інтеграція методологій та практик Agile і Scrum у визначення показників ефективності та результативності проєктної діяльності забезпечує впровадження системи ключових індикаторів, які формуються для спринтів (циклів короткострокового планування) та коригуються відповідно до актуального ходу реалізації проєкту, пріоритетів зацікавлених сторін та зворотного зв'язку від бенефіціарів. Характеристика спринту, що забезпечують впровадження гнучкої системи ключових показників ефективності (KPI) в межах методологій і практик Agile та Scrum, наведено в табл. 2.

У межах Scrum KPI формуються на основі бачення цінності для користувача/бенефіціара, яке може змінюватися в процесі реалізації кожного окремого спринту. Такий підхід створює можливості для постійного оновлення показників ефективності відповідно до відгуків, змін зовнішніх умов або пріоритетів.

У межах Agile KPI уточнюються або конкретизуються під час планування кожного спринту та оцінюються наприкінці ітерації. Такий підхід створює можливості для оцінювання результатів після кожного спринту (під час Sprint Review і Retrospective) дає змогу швидко виявляти недоліки.

Таблиця 4. Особливості встановлення вимог до результатів соціальних та гуманітарних проєктів, що фінансуються грантами у межах методологій та практик Scrum та Agile

Критерій формування вимог	Із застосуванням методологій та практик Scrum	Із застосуванням методологій та практик Agile
Формат вимог	Конкретні, деталізовані вимоги, які реалізуються в межах спринтів.	Гнучкі, високорівневі вимоги, орієнтовані на досягнення цінності для користувачів.
Орієнтація	На виконання чітко сформульованих завдань із пріоритетами.	На максимальну цінність і доцільність результатів відповідно до зворотного зв'язку.
Частота оновлення	Регулярне уточнення під час Sprint Planning, Review та Retrospective.	Постійне вдосконалення залежно від змін контексту і потреб бенефіціарів.
Гнучкість	Частково гнучка — через ітеративність та можливість оновлення беклогу.	Висока гнучкість — передбачає швидке реагування на зміни зовнішніх умов.
Оцінка відповідності результатів	За підсумками кожного спринту демонструється виконане завдання і збирається зворотний зв'язок.	На основі цінності створеного результату для кінцевого користувача чи громади.
Роль зворотного зв'язку	Ключовий під час Sprint Review — для уточнення напрямку подальших дій.	Центральна — постійний зворотний зв'язок визначає, які результати є релевантними.
Прив'язка до ітерацій	Тісно прив'язано до спринтів (звичайно 1–4 тижні).	Ітеративність загальна, без жорсткої структури спринтів.

Джерело: сформовано на основі [5—7].

Ще одним важливим складником системи грантового фінансування є чіткий розподіл відповідальності за цільове використання коштів, що сприяє ефективному управлінню фінансовими ресурсами. У цьому контексті інтеграція методологій та практик Agile і Scrum проявляється через чітке визначення ролей і обов'язків кожного учасника проєкту. Такий підхід дозволяє мінімізувати дублювання функцій, зменшити ризики помилок у фінансовому адмініструванні та забезпечити прозорість управління (див. табл. 3).

У межах Scrum такий розподіл відповідальності чітко регламентується через визначені ролі: Власник продукту (керівник проєкту/відповідальний за продукт) відповідає за пріоритети та цілі проєкту, Скрам-майстер (або координатор Scrum-процесу) — за дотримання процесів і усунення перешкод, а команда розробки — за виконання конкретних завдань. Така структура забезпечує прозорість і контроль за цільовим використанням ресурсів, а також сприяє ефективній координації і взаємодії між учасниками проєкту.

У межах Agile такий розподіл відповідальності базується на принципах самоорганізації команд та чіткої комунікації. Кожен учасник команди бере на себе відповідальність за конкретні завдання і результати, водночас команда разом несе відповідальність за досягнення загальних цілей проєкту. Гнучкі методи заохочують регулярні зустрічі, відкритий обмін інформацією і швидке прийняття рішень, що допомагає уникнути дублювання функцій і мінімізує ризики неправильного використання коштів. Відповідальність розподіляється прозоро, а роль Agile-коуча (або ж керівника, модератора, організатора) полягає у підтримці команди, усуненні перешкод і забезпеченні ефективного процесу роботи.

Таким чином, інтеграція методологій та практик Agile і Scrum сприяє підвищенню рівня відповідальності

та дисципліни в команді, знижує ризики нецільового використання грантових коштів і забезпечує ефективне досягнення запланованих результатів.

Важливим складником системи грантового фінансування є встановлення чітких вимог до очікуваних результатів соціального або гуманітарного проєкту. Інтеграція методологій та практик Agile і Scrum у цей процес сприяє запровадженню гнучких, адаптивних вимог, які слугують орієнтирами для планування, виконання й оцінювання проєктної діяльності. Вони також формують підґрунтя для ухвалення рішень щодо подальшого фінансування або коригування стратегії реалізації проєкту (див. табл. 4).

У межах Scrum такі вимоги мають бути чітко визначеними у вигляді конкретних, пріоритетних завдань, які можуть бути виконані в межах коротких ітерацій — спринтів. Вимоги регулярно переглядаються та уточнюються під час планування спринтів і адаптуються відповідно до результатів попередніх ітерацій (або повторюваних циклів роботи над проєктом).

У межах Agile такі вимоги мають бути гнучкими, орієнтованими на цінність для кінцевих користувачів, адаптивними до змін зовнішніх умов і потреб бенефіціарів. Вони формуються з урахуванням принципу постійного вдосконалення та швидкого реагування на зворотний зв'язок, що забезпечує максимальну ефективність і доцільність результатів проєкту.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сучасні тенденції в управлінні соціальними та гуманітарними проєктами, що фінансуються грантами,

свідчать про активну інтеграцію інструментів методологій та практик Agile і Scrum. Ця інтеграція реалізується через ключові складники, серед яких — конкурсний відбір проєктних заявок відповідно до встановлених критеріїв, визначення чітких показників ефективності та результативності, розподіл відповідальності за цільове використання грантових коштів, а також встановлення вимог до досягнення конкретних результатів у межах проєкту.

Доведено, що інтеграція методологій та практик Agile і Scrum у конкурсний відбір проєктних заявок сприяє підвищенню прозорості, адаптивності та об'єктивності цього процесу. Застосування цих методологій та практик у визначенні показників ефективності та результативності дозволяє формувати систему ключових індикаторів для короткострокових циклів планування та коригувати їх відповідно до поточного ходу реалізації проєкту, пріоритетів зацікавлених сторін і зворотного зв'язку від бенефіціарів.

Інтеграція методологій та практик Agile і Scrum у розподіл відповідальності за цільове використання коштів забезпечує чіткий розподіл ролей і обов'язків між учасниками проєкту, що допомагає уникнути дублювання функцій і помилок у фінансовому управлінні. Крім того, впровадження цих методологій та практик у встановлення вимог до результатів проєкту сприяє формуванню гнучких орієнтирів для планування, виконання та оцінювання діяльності, а також прийняттю обґрунтованих рішень щодо подальшого фінансування чи корекції стратегії реалізації.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні ефективності застосування гнучких методологій та практик у різних типах соціальних та гуманітарних проєктів, а також у розробці адаптованих інструментів для підвищення їх результативності та сталості в умовах швидкозмінного середовища.

Література:

1. Грант: керівництво до дії: посібник / Ващук О., Торбас О., Лемешенко-Лагода В., Сімахова А., Мандич А. За заг. ред. Лемешенко-Лагода В., Сухих А.; Рада молодих учених при МОН. Запоріжжя: ФОП Однорог Т.В., 2024. 114 с.
2. Демус І. Фандрайзинг і грантрайтинг як особливий фінансовий механізм міжнародної підтримки наукових проєктів в Україні. Економічний вісник університету. 2019. Вип. 43. С. 12—20.
3. Ільченко В., Кубай Д., Пістуніна В. Ефективні інструменти та стратегії залучення фінансування через фандрайзинг та грантрайтинг: від ідеї до реалізації. Сталый розвиток економіки. 2024. № 2 (49). С. 213—217.
4. Кобеля-Звір М. Я., Вовчак О. Д. Механізм організації процесу грантового фінансування суб'єктів підприємницької діяльності. SWorldJournal. 2023. № 22. С. 42—53.
5. Кобеля-Звір М., Звір Ю. Гранти для бізнесу: залежність критеріїв прийнятності та умов отримання фінансування від суми гранту. Економічний простір, 2024, № 189. С. 378—383.
6. Ковальчук Н., Комарова К. Гнучкі підходи в управлінні командами. Економіка та суспільство, 2023, № (47). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-20>

7. Основи грантрайтингу та управління проєктами в публічній сфері: метод. рек. для органів влади та недерж. орг-цій / Авт. кол.: В.В. Белявцева, А.І. Гнатенко, О.С. Зінченко та ін.; за заг. ред. О.В. Кулініча. — Харків: Золоті сторінки, 2017. 148 с.

References:

1. Vashchuk, O., Torbas, O., Lemeshchenko-Lagoda, V., Simakhova, A., and Mandych, A. (2024), Hrant: kerivnytstvo do diyi [Grant: a guide to action]: FOP Odnoroh T.V" Zaporizhzhia, Ukraine.
 2. Demouse, I. (2019), "Fundraising and grantwriting as a special financial mechanism for international support of scientific projects in Ukraine", Ekonomichnyy visnyk universytetu, vol. 43, pp. 12—20.
 3. Ilchenko, V., Kubay, D. and Pistunova, V. (2024), "Effective tools and strategies for attracting financing through fundraising and grantwriting: from idea to implementation", Stalyy rozvytok ekonomiky, vol, 2 (49), pp. 213—217.
 4. Kobelya-Zvir, M. Ya. and Vovchak, O. D. (2023), "Mechanism of organizing the process of grant financing of business entities", SWorldJournal, vol. 22, pp. 42—53.
 5. Kobelya-Zvir, M. and Zvir, Y. (2024), "Grants for business: dependence of eligibility criteria and conditions for obtaining financing on the grant amount", Economic Space, vol. 189, pp. 378—383.
 6. Kovalchuk, N. and Komarova, K. (2023), "Flexible approaches in team management", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-20>
 7. Belyavtseva, V.V., Gnatenko, A.I., Zinchenko, O.S. et al. (2017), Osnovy hrantraytnhu ta upravlinnya proektamy v publichniy sferi [Fundamentals of Grantwriting and Project Management in the Public Sector]: Zoloti storinky, Kharkiv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 09.07.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

В. А. Павлова,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту, Університет імені Альфреда Нобеля

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6762-8041>

С. С. Яременко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародного маркетингу, Університет імені Альфреда Нобеля

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9709-7560>

А. В. Черниш,

SEO менеджер, iDeals Group GmbH

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-0437-0103>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.125

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЦИФРОВОЇ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

V. Pavlova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management, Alfred Nobel University

S. Yaremenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of International Marketing, Alfred Nobel University

L. Chernysh,

SEO Manager, iDeals Group GmbH

IMPLEMENTATION OF DIGITAL STRATEGY IN THE ENTERPRISE COMPETITIVENESS MANAGEMENT SYSTEM

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти впровадження цифрової стратегії в систему управління конкурентоспроможністю підприємства. За результатами аналізу підходів зарубіжних і вітчизняних вчених до розуміння сутності і змісту цифрової стратегії встановлено, що більшість науковців пов'язують цифрову стратегію із забезпеченням конкурентоспроможності через формування стійких стратегічних переваг. Виявлено ключові механізми впливу цифрової стратегії на конкурентоспроможність підприємства. Визначено основні технології та інструменти, що забезпечують цифрову трансформацію бізнесу і мають бути включеними до цифрової стратегії, з урахуванням сфери і специфіки діяльності підприємства. Здійснено бенчмаркінговий аналіз впровадження цифрових стратегій трьома провідними українськими компаніями: "Нова пошта", "Укрзалізниця" та "Київстар". Встановлено, що найбільш успішними є ті компанії, які інтегрують цифрову стратегію в систему управління конкурентоспроможністю.

This article provides a comprehensive examination of the theoretical foundations and methodological frameworks for implementing a digital strategy within the enterprise competitiveness management system. The study critically considers various digital strategy definitions provided by modern researchers. It emphasizes that digital strategy is not merely a technological upgrade but a

strategic imperative that fundamentally reshapes business models, organizational processes, and stakeholder interactions. According to the results of the analysis it has been found that the majority of researchers associate the digital strategy with ensuring competitiveness through the formation of sustainable strategic advantages. The key mechanisms of the influence of the digital strategy on the competitiveness of the enterprise have been identified.

The main technologies and tools that ensure the digital transformation of business and should be included in the digital strategy, taking into account the scope and specifics of the enterprise's activities, have been revealed. The research further explores how cutting-edge technologies such as artificial intelligence, big data analytics, robotic process automation, blockchain, and integrated digital platforms contribute to building sustainable competitive advantages in the context of digital economy. The dynamic interplay between technological innovation and strategic management enables enterprises to rapidly adapt to volatile market conditions and emerging consumer demands.

A benchmarking analysis of the implementation of digital strategies by three leading Ukrainian companies: "Nova Poshta", "Ukrzaliznytsia" and "Kyivstar" was carried out. It has been established that the most successful companies are those that integrate digital strategy into the competitiveness management system.

Overall, the findings provide valuable insights and practical recommendations for both academics and business practitioners seeking to enhance enterprise competitiveness through effective digital strategy implementation. The article stresses that successful digital transformation requires a holistic, flexible approach that integrates technological, organizational, and cultural dimensions to drive long-term business sustainability and growth.

Ключові слова: цифрова стратегія, цифрова трансформація бізнесу, конкурентоспроможність підприємства, управління конкурентоспроможністю підприємства, конкурентні переваги, бенчмаркінг, цифрові технології.

Key words: digital strategy, digital transformation of business, enterprise competitiveness, enterprise competitiveness management, competitive advantage, benchmarking, digital technologies.

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

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій і загострення конкуренції підприємства стикаються з потребою трансформувати традиційні підходи до управління конкурентоспроможністю. Для забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства вирішального значення набуває здатність до адаптації, інноваційності, швидкого прийняття рішень на основі цифровізації. Саме цифрова трансформація створює нові можливості для підвищення гнучкості, створення додаткової цінності для клієнтів та зміцнення ринкових позицій підприємства в динамічному зовнішньому середовищі.

Упровадження цифрової стратегії в систему управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє принципово змінити підходи до формування і посилення конкурентних переваг та прийняття рішень. Усвідомлення взаємозв'язку між цифровими технологіями та конкурентоспроможністю є критично важливим для ефективного стратегічного управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців глибоко досліджено цифрову трансформацію бізнесу та особливості формування і впровадження цифрової стратегії в діяльність підприємств. Сутність і зміст цифрової стратегії, її визначальну роль у створенні і посиленні конкурентних переваг підприємства обґрунтували А. Bharadwaj [1], М. McDonald [2], М. D'Cruz [3], І. Stoychev [4], Г. Westerman [5], Д. Schallmo, Ч. Williams, and J. Lohse [6], А. Панчук і К. Малькова [7], О. Воскобоева і О. Ромащенко [8]. Управління конкурентоспроможністю підприємства як системний процес, сукупність дій та інструментів, спрямованих на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг й забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції розглянуто В. Павловою і Р. Губаревим [9]. В. Храпкіною висвітлено певні детермінанти формування парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства [10]. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства представлені в науковому доборку Т. Льченко [11]. Водночас, особливості імплементації

Таблиця 1. Підходи до визначення сутності і змісту цифрової стратегії

Автор	Визначення
McDonald, M. [2]	Цифрова стратегія забезпечує формування цифрової переваги за рахунок цифрових технологій, які повністю перебудовують взаємовідносини компанії з клієнтами, співробітниками і ринком в цілому, а цифрова складова і фізичні ресурси поєднуються для створення вартості і доходу.
D'Cruz, M. [3]	Цифрові стратегії зосереджуються на ефективності операційних процесів, покращенні досвіду клієнтів та/або трансформації бізнес-моделі на базі цифрових технологій і наданні онлайн-послуг, що дозволяє підприємствам підтримувати свою конкурентну позицію.
Stoychev, I. [4]	Цифрову стратегію слід розглядати як дорожню карту, яка максимізує ефект від цифрових каналів, засобів та даних, для підтримки місії, бачення та цілей організації. Цифрова стратегія має підвищувати поінформованість та просувати організацію, бренди, продукти та послуги.
Westerman, G. [5]	Цифрова стратегія – це стратегічний план, сформований організацією для досягнення довгострокових бізнес-цілей шляхом використання існуючих і нових цифрових можливостей. Це бізнес-стратегія організації, підкріплена цифровими технологіями, в цифровій економіці.
Schallmo, D., Williams, Ch., Lohse, J. [6]	Цифрова стратегія є стратегічною формою намірів компаній щодо цифровізації, спрямована на створення нових або підтримку наявних конкурентних переваг, де цифрові технології та методи застосовуються до продуктів, послуг, процесів та бізнес-моделей.
Morehouse, J., Saffer, A. [13]	Цифрова стратегія – це використання інтернет-платформ і даних для інформування та реалізації цілей онлайн-комунікації, які відповідають цілям організації. Цифрова стратегія – це підхід, за допомогою якого організації використовують онлайн-платформи та цифрові дані для досягнення цілей і завдань у сфері маркетингу, реклами та/або зв'язків з громадськістю.
Bharadwaj, A. [1]	Цифрова бізнес-стратегія – це стратегія організації, яка сформована та реалізована шляхом використання цифрових ресурсів для створення диференційованої цінності і свідчить про перехід від IT стратегії, що впливає на показники ефективності та продуктивності, на вищий рівень – створення конкурентної переваги та стратегічної диференціації.
Панчук, А., Малькова, К. [7]	Цифрова стратегія підприємства як процес координації цифровізації ключових сфер діяльності підприємства: бізнес-моделей, клієнтського досвіду, операційних процесів із загальним стратегічним напрямом, з метою створення (підвищення) цінності продуктів, послуг та рішень у цифровій економіці.
Воскобоєва, О., Ромашенко, О. [8]	Цифрова стратегія – це стратегія перетворення фірми на цифрову, в якій цифровий зв'язок забезпечує взаємодію бізнес-організації зі своїми клієнтами, індивідуалізовані й персоналізовані пропозиції продуктів/послуг, прийняття рішень та реалізацію основних бізнес-функцій на основі даних, під впливом змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі фірми

Джерело: сформовано на основі [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 13].

тації цифрової стратегії в систему управління конкурентоспроможністю підприємства потребують більш глибокого дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є виявлення особливостей та результатів імплементації цифрової стратегії в систему управління конкурентоспроможністю підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифрова трансформація бізнесу кардинально змінює спосіб функціонування підприємства і охоплює трансформацію бізнес-моделей, управлінських процесів, взаємодій із зовнішнім середовищем — споживачами, конкурентами, постачальниками, ринковими посередниками тощо. Відповідно змінюється стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю.

Для забезпечення стійкої конкурентоспроможності до стратегії підприємства необхідно включити системну цифровізацію основних бізнес-процесів. Під впливом

цифрових технологій конкурентоспроможність підприємства, як порівняльна здатність зберігати або покращувати конкурентні позиції на цільовому ринку, задовольняючи специфічні вимоги споживачів і забезпечуючи ефективність функціонування [9, с. 168], все більше визначається не лише витратами, якістю і продуктивністю, але також швидкістю інноваційної адаптації, рівнем цифрової зрілості та готовністю до бізнесової взаємодії в цифрових екосистемах. Відповідно, до конкурентних переваг підприємства додалися персоналізація пропозиції, цифрова клієнтоорієнтованість, ефективне управління даними, інтеграція в цифрові платформи та ін.

"Диджиталізація не є IT проектом або маркетинговою ініціативою. Це — трансформація, яка охоплює всю компанію загалом і вимагає імплементації цифрових рішень до корпоративної стратегії", — наголошує M. Gobbie [12]. Саме тому ключовим елементом цифрової трансформації бізнесу є цифрова (диджитал) стратегія — узагальнений план дій для досягнення поставлених довгострокових цілей шляхом впровадження цифрових технологій у всі ключові сфери діяльності підприємства задля досягнення сталих конкурентних переваг [7].

В сучасній літературі присутні різноманітні підходи до розуміння сутності і змісту цифрової стратегії (табл. 1).

Названі вище науковці пов'язують цифрову стратегію із забезпеченням конкурентоспроможності. Так, М. D'Cruz [3] фокусує увагу на підтримці конкурентної позиції підприємства внаслідок підвищення ефективності. В свою чергу, М. McDonald [2], G. Westerman [5], D. Schallmo, Ch., Williams, J Lohse [6] результатом цифрової стратегії називають створення нових або підтримку наявних конкурентних переваг і можливостей, за допомогою цілеспрямованого впливу цифрових інструментів як на поведінку цільових споживачів та інших стейкхолдерів, так і на внутрішні процеси і рішення щодо бренду, продукту та господарської діяльності підприємства в цілому (I. Stoychev [4], J. Morehouse, A. Saffer [13], О. Воскобоєва, О. Ромащенко [8]). Відомий дослідник цифрової стратегії А. Bharadwaj [1] наголошує на створенні диференційованої цінності — унікальної переваги, яку пропонує споживачеві підприємство через свій продукт або послугу, порівняно з альтернативами, що відрізняє цей продукт серед конкурентів, і дає клієнтам підставу обирати його, навіть за вищою ціною. Таку ж думку поділяють А. Панчук і К. Малькова [7].

Таким чином цифрова стратегія є ефективним інструментом управління конкурентоспроможністю через формування стійких стратегічних переваг у нестабільному, високо конкурентному бізнес-середовищі. Успішна імплементація цифрової стратегії дозволяє підприємству як підвищити ефективність існуючих бізнес-процесів, так й впровадити нові, що забезпечує якісно новий рівень конкурентоспроможності.

До ключових механізмів впливу цифрової стратегії на конкурентоспроможність підприємства можна віднести такі: підвищення адаптивності до ринкових змін через забезпечення швидкого збору, обробки та інтерпретації даних; формування цифрової ціннісної пропозиції, яка відповідає індивідуалізованим запитам і очікуванням споживачів; інтеграція до глобальних цифрових мереж — у контексті взаємодії з клієнтами, участі у глобальному ринку в межах логістики та збуту тощо; оптимізація витрат та зростання ефективності за рахунок автоматизації операційної та аналітичної діяльності; зміцнення корпоративного бренду через використання сучасних цифрових каналів комунікації (соціальні мережі, мобільні застосунки, цифрова реклама, омніканальні платформи) та ін.

Результати проведеного авторами аналізу сучасних трендів диджиталізації дозволили визначити основні технології та інструменти, що забезпечують цифрову трансформацію бізнесу. По-перше, це інформаційні системи управління, зокрема ERP (Enterprise Resource Planning) — управління ресурсами підприємства; SCM (Supply Chain Management) — управління ланцюжками постачань; BI (Business Intelligence) — аналіз даних та підтримка управлінських рішень, що забезпечують інтеграцію даних і широко використовуються у сучасному бізнесі. Значний внесок у зменшення транзакційних витрат та людського фактору робить застосування технологій роботизованої автоматизації бізнес-процесів RPA (Robotic Process Automation) за допомогою програмних роботів (ботів). Не втрачає актуальності впровад-

ження CRM-систем для управління клієнтськими відносинами, підвищення рівня персоналізації комунікацій і вдосконалення обслуговування. В свою чергу, збір і обробка великих масивів даних (Big Data) дозволяє глибоко аналізувати ринкові тренди, поведінку споживачів та ефективність бізнес-операцій у режимі реального часу. Технології штучного інтелекту (AI) використовуються для прогнозування попиту, вдосконалення логістичних процесів, обробки інформації, для оптимізації операцій в електронній комерції тощо. Принципово новою формою організації бізнесу стали інтегровані цифрові платформи, включаючи e-commerce, бізнес-екосистеми та інші форми цифрової взаємодії зі стейкхолдерами. Названі рішення вимагають від бізнесу пильної уваги і глибокого вивчення, щоб бути включеними до цифрової стратегії, з урахуванням сфери і специфіки діяльності підприємства.

Окремо слід зупинитися на методах та інструментах реалізації маркетингової складової цифрової стратегії підприємства, які використовуються для завоювання та утримання клієнтів.

По-перше, йдеться про канали цифрового маркетингу, через які рекламні повідомлення передаються цільовій групі: Інтернет та пристрої доступу до Інтернету (комп'ютери, ноутбуки, планшети, смартфони); мобільні пристрої; локальні мережі (інтранет, екстранет); цифрове телебачення; інтерактивні екрани; POS-термінали; цифрові пристрої.

По-друге, слід згадати про інструменти цифрового маркетингу, які відсортовані нижче за частотою використання підприємствами [14]:

- контент-маркетинг (Content Marketing) (20%);
- Big Data, включаючи розуміння ринку та клієнтів, а також аналітики прогнозів (14%);
- штучний інтелект і машинне навчання (приблизно 14%);
- маркетинг у соціальних мережах (SMM — Social Media Marketing) (10%);
- мобільний маркетинг, включаючи мобільну рекламу, розробку веб-сайтів та додатків (9%);
- автоматизація маркетингу, включаючи CRM, поведінковий email-маркетинг та персоналізацію веб-сайту (9%);
- оптимізація конверсії / покращення сайту (5%);
- пошукова оптимізація (SEO — Search Engine Optimization) (4%);
- Інтернет реклама (Online Advertising), контекстна реклама;
- веб-аналітика (Web-Analytics) та інші (кожен менше 3% у загальній структурі використання).

Успішна реалізація цифрової стратегії вимагає моніторингу сучасних тенденцій цифрового маркетингу та швидкого тестування нововведень з метою вибору найбільш ефективних заходів, які наразі включають:

Live-відео (відео-маркетинг). Наведені нижче цифри показують, чому відеоконтент є однією з найпопулярніших маркетингових тенденцій і чому потрібно включити відеоконтент у свою маркетингову стратегію: приблизно 72% компаній повідомили про покращене перетворення відео; 52% споживачів були впевнені, що роблять покупки в Інтернеті через рекламу; 39% по-

Таблиця 2. Бенчмаркінговий аналіз впровадження цифрових стратегій в систему управління конкурентоспроможністю

Показник / Компанія	«Нова пошта»	«Укрзалізниця»	«Київстар»
Галузь	Логістика	Транспорт / інфраструктура	Телеком / діджитал
Рівень цифрової зрілості	Високий	Середній (перехідний)	Дуже високий
Основний фокус стратегії	Клієнтський досвід	Прозорість і ефективність	Диверсифікація послуг
Інструменти	CRM, Nova Pay, сортувальні центри, трекинг, мобільний застосунок, цифрові адреси	Е-квитки, електронний документообіг, EDI, електронне управління процесами	IoT, Big Data, AI, екосистеми «SmartMoney», «Київстар ТБ», хмарні сервіси
Результати	Лідерство у сфері доставки	Підвищення ефективності	Розширення ринку, посилення бренду, лідерство на ринку

Джерело: складено авторами за результатами власних досліджень.

купців телефонують продавцю після перегляду рекламного відео [14].

Штучний інтелект. За допомогою штучного інтелекту можна провести повну перевірку бази даних, сегментувати клієнтську базу на основі визначених споживчих цінностей і надати співробітникам всю необхідну інформацію про клієнтів, що дозволяє розробити оптимальний маркетинг стратегії лояльності клієнтів [15, с 24]. Штучний інтелект, наприклад, також постійно відстежує пости та коментарі в соціальних мережах, що полегшує збір інформації про конкурентів і клієнтів.

Голосовий / мобільний пошук, який став зручним способом отримувати інформацію про аудіоконтент. Частка голосового пошуку в Інтернеті становить близько 50% [14].

Соціальні засоби комунікації. Головним трендом у соцмережах залишається відео. Історії, трансляція та короткометражні фільми і надалі будуть форматами, які приваблюють користувачів, а соціальні мережі, наприклад Instagram і Facebook залишаються найкращими каналами для просування продуктів і послуг.

Чат-боти, які ідеально підходять для відповідей на прості запитання клієнтів, допомагають компаніям заощадити 8 мільярдів доларів на рік [14].

Захист персональних даних. Беручи до уваги кілька серйозних витоків даних про користувачів, тепер споживачі обирають продукти, які їх надійно захищають, а виробники — впроваджують якомога більше технологій захисту. Наприклад, сканер відбитків пальців є невід'ємною частиною смартфонів. Кросплатформний месенджер Telegram, головною перевагою якого є власний криптографічний протокол MTProto, порівняно з іншими комунікаторами, пропонує найвищий рівень захисту інформації та забезпечує найвищу "завантажувальність".

Віртуальна реальність (VR) — технологія, яку компанії широко використовують для реалізації стратегій цифрового маркетингу. Залучення у віртуальний 3D

простір викликає у клієнта позитивні емоції та зміцнює зв'язок з брендами. За допомогою VR, компанії мають можливість використовувати контент, який вбудовує їх продукти в 360° відео. Компанії використовують технології віртуальної реальності у своїх власних рекламних стратегіях, щоб спонукати клієнтів приймати персоналізовані рішення, що підвищує ймовірність придбання продукції. Одним з прикладів сучасної цифрової офлайн-реклами з використанням технології віртуальної реальності є Adidas Window Shopping. Компанія встановила інтерактивні цифрові вітрини, де можна переглянути каталог нової колекції та приміряти одяг для віртуальної моделі. А коли підключити свій телефон до екрана, ви зможете купити все це.

Лідери думок (блогери) у маркетингу використовуються як потужний інструмент для спілкування з широкою різноманітною аудиторією, привернення уваги, підтримки та покращення іміджу бренду. Методи співпраці компаній і блогерів залежать, серед іншого, від кількості, якості та відповідності блогерів цільовим сегментам компанії.

Цифрова реклама (led-екрани, рухомі рядки) замінює звичну зовнішню рекламу (бігборди, короби, банери). Цифровий маркетинг використовує класичні форми реклами лише для привернення уваги аудиторії та перенесення її у віртуальний світ (QR-коди в рекламних плакатах і журналах). Нові інструменти цифрового маркетингу з'являються щотижня, що змушує до їх постійного моніторингу, інноваційного та креативного мислення та використання найефективніших підходів для підвищення цінності бренду.

Кожна компанія піклується про унікальність та оригінальність своєї продукції, тому використовує технологію Track & Trace, яка працює шляхом маркування упаковки унікальним кодом і номером продукту, що містить інформацію про походження та місцезнаходження продукту. Ця технологія є легкою у використанні, забезпечує захист торгових марок, можливість скорочення або виключення сірого та чорного імпорту; мож-

ливність негайного виявлення випадків підробки; створює прямий контакт та інтерактивне залучення споживачів; збільшення продажів становить близько 20% [14].

Для кращого усвідомлення практичних аспектів цифрової трансформації у контексті управління конкурентоспроможністю проведено порівняльний аналіз стратегій цифровізації трьох провідних українських компаній: ТОВ "Нова пошта", АТ "Укрзалізниця" та АТ "Київстар".

Клієнтоорієнтована цифрова стратегія "Нової пошти" базується на комплексному підході логістичного бізнесу до автоматизації обслуговування клієнтів, оптимізації операційних процесів та впровадження високотехнологічної інфраструктури. Цифрові рішення "Нової пошти" включають: мобільний застосунок (відстеження посилок, оплата, адресна доставка); платіжна система Nova Pay, автоматизовані сортувальні термінали з елементами машинного навчання; чат-боти; електронний трекинг; CRM-система для персоналізації послуг, система цифрових адрес, що унікально ідентифікують відділення та поштомати компанії [16, с. 63—64]. Названі цифрові інструменти підвищили конкурентоспроможність "Нової пошти" за рахунок скорочення часу обслуговування клієнтів, підвищення точності доставки та створення нових сервісів з високою доданою цінністю, що забезпечило компанії технологічне лідерство і високу клієнтську лояльність.

АТ "Укрзалізниця" є компанією, що здійснює активну цифрову трансформацію в публічному секторі. Це — диджиталізація продажу квитків (веб-портал, мобільний застосунок); впровадження електронного документообігу EDI (Electronic Data Interchange) та цифрових сервісів для корпоративних клієнтів; впровадження електронного управління перевезеннями вантажів; цифрові системи управління ремонтами та рухомим складом [17] та ін. Цифровізація дозволила "Укрзалізниці" підвищити прозорість, оптимізувати логістику та зменшити витрати. Спостерігається зростання задоволеності клієнтів і зменшення операційних витрат, що свідчить про підвищення конкурентоспроможності в окремих сегментах.

Цифрова стратегія імплементована у бізнес-модель АТ "Київстар". Компанія активно інвестує в диджитал-послуги, екосистеми та інтелектуальні платформи. Серед найважливіших слід назвати такі: мобільний застосунок, цифрова екосистема "Київстар ТБ", хмарні сервіси, IoT-рішення для бізнесу; мобільний банкінг "SmartMoney"; автоматизована система прогнозування навантажень на мережу (на основі big data); впровадження AI-рішень для обслуговування клієнтів [18]. Цифрова стратегія дозволила Київстар утримати лідерство на ринку, збільшити частку немобільного бізнесу і вийти на нові ринки (наприклад, ринок медіа та банківських послуг). Це забезпечує багатовекторну конкурентну перевагу — за рахунок інноваційності, гнучкості та здатності формувати додаткову цінність для споживача.

Здійснено порівняльний аналіз впровадження цифрових стратегій в систему управління конкурентоспроможністю названими підприємствами, у форматі бенчмаркінгу (табл. 2).

Усі три кейси свідчать про те, що цифрова стратегія, незалежно від сектора діяльності, здатна радикально змінити бізнес-модель і підвищити конкурентоспроможність підприємства. Найбільші успіхи демонструють ті компанії, які не просто впроваджують окремі цифрові рішення, а інтегрують цифрову стратегію в систему управління конкурентоспроможністю, орієнтуючись на довгострокову цінність для клієнта.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті обгрунтовано ключову роль цифрової стратегії як складової системи управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Проведений аналіз підходів до розуміння сутності і змісту цифрової стратегії підтвердив, що цифровізація охоплює не лише технології, а й змінює стратегічні підходи до формування конкурентних переваг підприємства. Успішна імплементація цифрової стратегії забезпечує трансформацію бізнес-моделі та підвищення конкурентоспроможності завдяки вдосконаленню управлінських процесів, зростанню клієнтоорієнтованості та підвищенню ефективності функціонування.

Проведене дослідження кейсів вітчизняних підприємств (ТОВ "Нова пошта", АТ "Укрзалізниця", АТ "Київстар") підтвердило, що цифрова стратегія відіграє визначальну роль у досягненні довгострокових конкурентних переваг. Найбільш успішними є ті підприємства, які інтегрують цифрову стратегію в систему управління конкурентоспроможністю та орієнтуються на створення унікальної цінності для клієнта.

Подальші дослідження слід спрямувати на більш широке використання досвіду підприємств-лідерів у сфері цифровізації з метою підвищення конкурентоспроможності.

Література:

1. Bharadwaj A., El Sawy O., Pavlou P., Venkatraman, N. Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37, No 2. Pp. 471—482.
2. McDonald M., Rawsell-Jones A. The digital edge: exploiting information and technology for business advantage. Gartner, Inc. 2012. URL: <https://www.gartner.com/imagesrv/books/digital-edge/TheDigitalEdge.pdf> (Accessed 4.05.2025).
3. D'Cruz M., Timbrell G., Watson, J. Strategy in a Digital World. Australasian Conference on Information Systems, South Australia, 2015, arXiv preprint arXiv: 1606.03530. 2016. URL: <https://arxiv.org/abs/1606.03530> (Accessed 14.05.2025).
4. Stoychev I. Digital and Social Media Marketing Strategy. *Digital and Social Media Marketing: A Results-Driven Approach*, edited by Heinze, A. Fletcher, G. Cruz, A. 2020. London, Routledge.
5. Westerman G. Your Company Doesn't Need a Digital Strategy, MIT Sloan Management Review. 2017. October 25, URL: <http://mitsmr.com/2Gk4a0h> (Accessed 12.05.2025).
6. Schallmo D., Williams Ch., Lohse J. Digital strategy — integrated approach and generic options, *International*

Journal of Innovation Management. 2019. Vol. 23, No. 8. URL: <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S136391961940005X> (Accessed 22.04.2025).

7. Панчук А. С., Малькова К. О. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. Економіка та суспільство. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1036> (дата звернення: 8.05.2025).

8. Воскобоева О. В., Ромащенко О. С. Индекс цифровизации как основной фактор развития цифровых технологий. Экономика. Менеджмент. Бизнес. 2018. № 4 (26). С. 56—61.

9. Павлова В. А., Губарев Р. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 2 (17). С. 168—176.

10. Храпкина В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 51. С. 245—248.

11. Ільченко Т. В. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство, 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12> (дата звернення: 14.04.2025).

12. Gobbie M. Digital Strategy and Digital Transformation. Research-Technology Management. 2018. Vol. 61, Issue 5. Pp. 66—71.

13. Morehouse J., Saffer A. Digital Strategy. 2018. URL: https://www.researchgate.net/publication/327877294_Digital_Strategy (Accessed 2.05.2025).

14. Офіційний сайт компанії Smart Insights (Marketing Intelligence) Limited. URL: <https://www.smartinsights.com/> (дата звернення: 24.04.2025).

15. Yankovets T., Vyshnevskaya M. Innovations and digital marketing: current trends of development. European Journal of Economics and Management. 2019. Vol. 5. Issue 4. Pp. 21—27.

16. Нова пошта. Звіт зі сталого розвитку 2022. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2022/ (дата звернення: 18.05.2025).

17. "Укрзалізниця" працює над удосконаленням цифрових сервісів для бізнесу: що відомо. Delo.ua. URL: <https://delo.ua/news/ukrzhaliznitsya-pracyuje-nad-udoshkonalenniam-cifrovix-servisiv-dlya-biznesu-shho-vidomo-448509/> (дата звернення: 26.05.2025).

18. Цифрове майбутнє бізнесу, яке вже настало. Kyivstar Business Hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/czifrove-majbutnye-biznesu-yake-vzhe-nastalo> (дата звернення: 6.06.2025).

References:

1. Bharadwaj, A. El Sawy, O. Pavlou, P. and Venkatraman, N. (2013), "Digital business strategy: toward a next generation of insights", MIS Quarterly, vol. 37, no 2, pp. 471—482.

2. McDonald, M. and Rawsell-Jones, A. (2012), The digital edge: exploiting information and technology for business advantage, Gartner, Inc., available at: <https://www.gartner.com/imagesrv/books/digital-edge/TheDigitalEdge.pdf> (Accessed 4.05.2025).

3. D'Cruz, M. Timbrell, G. and Watson, J. (2016), "Strategy in a Digital World", Australasian Conference on

Information Systems, South Australia, available at: <https://arxiv.org/abs/1606.03530> (Accessed 14.05.2025).

4. Stoychev, I. (2020), "Digital and Social Media Marketing Strategy". Digital and Social Media Marketing: A Results-Driven Approach, Routledge, London, UK.

5. Westerman, G. (2017), "Your Company Doesn't Need a Digital Strategy", MIT Sloan Management Review, October 25, available at: <http://mitsmr.com/2Gk4a0h> (Accessed 12.05.2025).

6. Schallmo, D. Williams, Ch. Lohse, J. (2019), "Digital strategy — integrated approach and generic options", International Journal of Innovation Management, vol. 23, no. 8, available at: <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S136391961940005X>, (Accessed 22.04.2025).

7. Panchuk, A. C. and Mal'kova, K. O. (2021), "Theoretical foundations of forming a digital strategy for enterprises", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 34, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1036> (Accessed 8.05.2025).

8. Voskoboieva, O. V. and Romaschenko, O. S. (2018), "Digitalization index as a key factor in the development of digital technologies", Ekonomika. Menedzhment. Biznes, vol. 4 (26), pp. 56—61.

9. Pavlova, V. A. and Hubarev, R. V. (2014), "Enterprise competitiveness management system", European vector of economic development, vol. 2 (17), pp. 168—176.

10. Khrapkina, V. V. (2020), "Enterprise competitiveness management", Prychornomors'ki ekonomichni studii, vol. 51, pp. 245—248.

11. Il'chenko, T. V. (2023), "Models and mechanisms for forming an enterprise competitiveness management system", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12>.

12. Gobbie, M. (2018), "Digital Strategy and Digital Transformation", Research-Technology Management, vol. 61, issue 5, pp. 66—71.

13. Morehouse, J. and Saffer, A. (2018), "Digital Strategy", [Online], available at: https://www.researchgate.net/publication/327877294_Digital_Strategy, (Accessed 2.05.2025).

14. Smart Insights (Marketing Intelligence) Limited official website (2025), available at: <https://www.smartinsights.com/> (Accessed: 24.04.2025).

15. Yankovets, T. and Vyshnevskaya, M. (2019), "Innovations and digital marketing: current trends of development", European Journal of Economics and Management, vol. 5, issue 4, pp. 21—27.

16. Nova poshta (2022). "Sustainability Report 2022", available at: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2022/ (Accessed: 18.05.2025).

17. Delo.ua (2025), "Ukrzhaliznitsya is working on improving digital services for business: what is known", available at: <https://delo.ua/news/ukrzhaliznitsya-pracyuje-nad-udoshkonalenniam-cifrovix-servisiv-dlya-biznesu-shho-vidomo-448509/> (Accessed: 26.06.2025).

18. Kyivstar Business Hub (2020), "The digital future of business is here", available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/czifrove-majbutnye-biznesu-yake-vzhe-nastalo> (Accessed: 6.06.2025).

Стаття надійшла до редакції 08.07.2025 р.

R. Bacso,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Accounting and Auditing,
Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5957-7571>
V. Hanusych,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing,
Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6902-6303>
G. Pataki,
Senior Lecturer of the Department of Accounting and Auditing,
Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education,
PhD student of the Doctoral School of Management and Business, University of Debrecen, Hungary
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6761-7732>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.132

ANALYSIS OF THE RESULTS OF STATE SUPPORT PROGRAMMES FOR AGRICULTURAL PRODUCERS IN TRANSCARPATHIA

Р. Й. Бачо,
д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку і аудиту, Закарпатський угорський інститут ім. Ф.Ракоці II
В. О. Ганусич,
к. е. н, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту, Закарпатський угорський інститут ім. Ф.Ракоці II
Г. Ф. Потокі,
старший викладач кафедри обліку і аудиту, Закарпатський угорський інститут ім. Ф.Ракоці II,
аспірант Докторської школи бізнесу та організаційних наук, Дебреценський університет, Угорщина

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ ПРОГРАМ ПІДТРИМКИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ВИРОБНИКІВ ЗАКАРПАТТЯ

The article analyses the outcomes of state support programmes for agricultural producers in Transcarpathia under the "Own Orchard" and "Own Greenhouse" initiatives within the eRobota framework, which aimed to stimulate orchard and greenhouse development, employment generation, and regional resilience in the agricultural sector. The research addresses the strategic role of Transcarpathia's agriculture, reflecting its multifunctionality in ensuring food security, maintaining cultural landscapes, and supporting rural livelihoods under conditions of socio-economic transformation.

The methodological framework combines statistical analysis of grant allocation data, cluster analysis to group regions by performance, and interpretation of spatial and financial patterns in grant utilisation. Ward's hierarchical clustering method with Euclidean distance was applied using standardised values of area, approved and disbursed grants, enabling the classification of Ukrainian regions into three clusters based on their participation in grant-supported development.

Results reveal that Transcarpathia emerged as the national leader, with over 594 hectares of orchard and greenhouse areas covered by grants, and the highest volumes of approved and paid funding, demonstrating the active engagement of local agricultural producers and authorities. Cluster analysis identified Transcarpathia alongside Kyiv, Vinnytsia, Dnipropetrovsk, Zhytomyr, and Lviv as the most active participants, while other regions showed moderate or limited engagement, reflecting differences in agricultural potential, institutional readiness, and regional capacity for grant absorption.

Practical outcomes of the programmes include the creation of over 2,000 permanent and nearly 40,000 seasonal jobs nationwide, the expansion of sustainable horticultural and greenhouse infrastructure, and the stimulation of local economies. The analysis underscores the critical role of transparent and well-structured state support in promoting agricultural modernisation and enhancing regional resilience while addressing the pressing need for increased domestic food production. Despite the success, challenges remain, including limited data consistency, administrative barriers, and the temporary suspension of grant applications due to the full utilisation of allocated funds for 2025. Future research should focus on assessing the long-term socio-economic impacts of these grants on community resilience and the effectiveness of integration with sustainable development goals.

The findings contribute to the theoretical understanding of state-supported agricultural development under conditions of decentralised governance while offering practical insights for policymakers and practitioners in designing targeted, transparent, and efficient financial support programmes aligned with regional needs and capacities.

У статті здійснено аналіз результатів реалізації державних програм підтримки сільськогосподарських виробників Закарпаття в рамках ініціатив "Власний сад" та "Власна теплиця" проєкту "єРобота", спрямованих на стимулювання розвитку садівництва та тепличного господарства, створення робочих місць та зміцнення регіональної стійкості аграрного сектору. Дослідження підкреслює стратегічну роль сільського господарства Закарпаття у забезпеченні продовольчої безпеки, збереження культурних ландшафтів та підтримки сільських громад в умовах соціально-економічної трансформації.

Методологічна база дослідження поєднує статистичний аналіз даних щодо розподілу грантів, кластерний аналіз для групування регіонів за рівнем участі та інтерпретацію просторових і фінансових закономірностей використання грантової підтримки. Використано ієрархічний кластерний аналіз методом Уорда з евклідовою відстанню, що дозволило класифікувати регіони України за показниками площі, обсягів затверджених та виплачених грантів у сфері садівництва та тепличного господарства.

Результати засвідчили, що Закарпаття стало національним лідером за площею садів і теплиць, що отримали грантову підтримку (понад 594 га), та за обсягами фінансування, що відображає активну участь місцевих агровиробників та органів влади у залученні державної підтримки. Кластерний аналіз дозволив виділити Закарпаття разом із Київською, Вінницькою, Дніпропетровською, Житомирською та Львівською областями як регіони з найвищими показниками, тоді як інші області демонстрували середній або обмежений рівень залучення через відмінності в потенціалі та інституційній спроможності. Практичним результатом програм стало створення понад 2 000 постійних і майже 40 000 сезонних робочих місць, розвиток інфраструктури садівництва та тепличного господарства, стимулювання локальних економік. Дослідження підкреслює ключову роль прозорості та структурованої державної підтримки у модернізації аграрного сектору та зміцненні регіональної стійкості, особливо в умовах необхідності підвищення внутрішнього продовольчого виробництва.

Водночас залишається низка викликів, серед яких недостатня уніфікованість даних, адміністративні бар'єри та тимчасове призупинення подання заявок через повне використання бюджетних асигнувань на 2025 рік. Перспективою подальших досліджень є оцінка довгострокових соціально-економічних наслідків грантової підтримки для розвитку громад та вивчення інтеграції таких програм з цілями сталого розвитку.

Ключові слова: державна підтримка, сільське господарство, Закарпаття, грантові програми, садівництво, тепличне господарство, єРобота.

Key words: state support, agriculture, Transcarpathia, grant programmes, horticulture, greenhouse farming, eRobota.

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

The development of agriculture is a key driver of regional economic growth, food security, and social stability, particularly in Transcarpathia, where agriculture forms a

significant part of local livelihoods and employment. However, the challenges posed by limited financial resources, outdated production infrastructure, and the need to align with sustainable development goals require the implementation of effective support mechanisms that stimulate investment and innovation in the sector.

In response to these needs, the Government of Ukraine has launched targeted grant programmes, including the "Own Orchard" and "Own Greenhouse" initiatives under the eRobota platform, aiming to increase the competitiveness of agricultural producers, expand orchard and greenhouse areas, and create new employment opportunities in rural communities. These programmes are not only financial instruments but also strategic tools for modernising production, reducing regional disparities, and enhancing the economic resilience of rural areas.

The scientific and practical relevance of analysing the results of these programmes lies in assessing their effectiveness, identifying best practices, and determining how grant mechanisms contribute to sustainable rural development. Such an analysis enables the identification of systemic barriers and potential improvements in the implementation of grant support, ensuring that the financial resources allocated by the state are used efficiently to meet the real needs of agricultural producers and local communities.

LITERATURE REVIEW

In the scientific literature, several research strands have been formed regarding the state support of agricultural producers in the context of achieving sustainable development and food security. Ukrainian scholars focus on analysing the effectiveness of state support, the development of rural entrepreneurship, the role of crediting in the resilience of agricultural enterprises, and the harmonisation of domestic practices with global experience. This direction is actively explored by Osipova A.A., Froter O.S., Kostyuk V.S., Goncharenko I.V., Sydorenko O.S. [1], Larionova K., Kapinos G. [3], Pruntseva G.O. [4], Furman I.V. [5], Vasilieva L.M. [6], Ilchuk O.M. [7], who examine the social significance of agriculture, the effectiveness of state support, and the challenges faced by the agricultural sector under current economic conditions.

In foreign studies on agricultural state support, researchers investigate the conceptual frameworks of support programmes, their impact on food security, and their alignment with sustainable development goals. Hurtovyi Y. [2], Ibourk A., El Aynaoui K. [8], Pronko L., Furman I., Kucher A., Gontaruk Y. [9], Mncina S., Agholor A. [10], Gitter S.R., Manle J., Bernstein J., Winters P. [11], and Mkhonto L.P., Musundire A. [12] analyse international models and experiences from countries including Morocco, South Africa, and global perspectives, highlighting the role of start-up support programmes, comprehensive agricultural support initiatives, and cash transfer programmes in improving the sustainability and nutritional outcomes within agricultural systems.

This review indicates that while substantial work has been conducted on evaluating the effectiveness and models of state support for agriculture, there remains a need for regional studies that consider the local specifics of programme implementation and their socio-economic impacts, particularly in the context of crisis conditions and the transformation of support mechanisms towards sustainable development frameworks.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES (SETTING THE TASK)

The purpose of this article is to comprehensively analyse the results of the implementation of state support

programmes for agricultural producers in Transcarpathia, with a particular focus on the "Own Orchard" and "Own Greenhouse" grant initiatives under the eRobota programme. The study aims to evaluate the scope, effectiveness, and socio-economic outcomes of these programmes in the context of strengthening regional food security, supporting rural entrepreneurship, and enhancing the resilience of the local agricultural sector. The specific objectives of the research are as follows: to identify and systematise the key indicators of grant support utilisation in Transcarpathia, including the total area covered, the volume of approved and disbursed grants, and the employment generated through these initiatives; to conduct a comparative regional analysis, highlighting the position of Transcarpathia relative to other Ukrainian regions in terms of participation in and benefits from the state agricultural support programmes; to assess the challenges and limitations encountered during the implementation of these grant programmes, including administrative, financial, and infrastructural constraints.

PRESENTATION OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

The agricultural sector holds a strategic position in the economic architecture of Transcarpathia, serving as a foundation for regional employment, rural development, and food security. As a region characterised by diverse agro-climatic zones and a high share of rural population, Transcarpathia's economy has historically depended on the resilience and adaptability of its agricultural producers. The sector not only ensures the supply of high-quality food products for domestic consumption but also contributes to the formation of gross regional product and export potential, thereby fostering the financial stability of local communities.

Agriculture in Transcarpathia embodies a multifunctional role, intertwining economic productivity with the preservation of traditional rural livelihoods, cultural landscapes, and biodiversity. Small and medium-sized farms form the backbone of the region's agricultural structure, engaging in horticulture, viticulture, greenhouse cultivation, and livestock farming. In recent years, the importance of sustainable agricultural practices has grown in response to climate change challenges, land degradation, and the need to align production systems with the principles of environmental responsibility.

Against the backdrop of national economic transformation and the socio-political realities affecting Ukraine, the development of the agricultural sector in Transcarpathia has become a crucial element of regional resilience. Public support programmes aimed at enhancing productivity, expanding orchard and greenhouse areas, and fostering technological modernisation have become instrumental in addressing the needs of producers while strengthening the social fabric of rural communities.

In this context, analysing the results and effectiveness of state support programmes for agricultural producers in Transcarpathia is essential for evaluating the sustainability and efficiency of regional development policies. Such analysis offers insights into how targeted financial assistance impacts production capacities, employment generation, and the broader economic dynamics of the region.

To facilitate access to state financial support, the Cabinet of Ministers of Ukraine launched the eRobota project, enabling agricultural producers to apply for grants efficiently through the Diia digital platform. This digitalisation of grant application processes aims to enhance transparency, reduce administrative barriers, and ensure equal opportunities for producers seeking to develop orchards and greenhouse facilities, thereby accelerating the modernisation of Transcarpathia's agricultural sector.

Within the framework of eRobota grant support, two targeted programmes have been developed specifically for agricultural producers in Ukraine: "Own Orchard" and "Own Greenhouse." These initiatives are designed to stimulate the establishment and expansion of orchards and greenhouse facilities by providing non-repayable financial assistance to producers who commit to job creation and the enhancement of domestic fruit and vegetable production. The programmes aim not only to strengthen the economic sustainability of farms but also to contribute to food security and to improve the competitiveness of the agricultural sector in Transcarpathia.

The "Own Orchard" programme under the eRobota grant initiative provides targeted support for the establishment or expansion of orchards, berry plantations, and vineyards in Ukraine. The financial assistance offered under this programme amounts to up to UAH 400,000 per hectare but may not exceed 70% of the total project cost, ensuring the co-investment principle and financial commitment from the beneficiaries. Enterprises applying for this grant are required to maintain between 6 and 10 permanent employees, as well as to engage 125 to 425 seasonal workers, depending on the size and type of plantation developed [13]. This conditionality is designed to foster local employment and support rural development while enhancing the productivity and resilience of the horticultural sector in Transcarpathia.

The "Own Greenhouse" programme within the eRobota grant initiative aims to support the development and modernisation of greenhouse farming in Ukraine. The grant provides financial assistance of up to UAH 7 million for greenhouse projects on an area of up to 2 hectares, covering no more than 70% of the total project cost, thereby ensuring co-financing and responsible investment by the beneficiaries. The funds can be utilised for the construction of greenhouses, the procurement of seeds, and the purchase of technological equipment necessary for efficient greenhouse operations. A prerequisite for receiving this support is the creation of at least 40 jobs, underscoring the programme's focus on stimulating local employment and fostering sustainable agricultural infrastructure in Transcarpathia [14].

Table 1. Amount of grants approved and paid to agricultural producers during the entire period of the "Own Orchard" and "Own Greenhouse" programmes

Region	Area		Amount of approved grants		Amount of grants paid	
	hectares	%	thousand UAH	%	thousand UAH	%
Transcarpathian region	594,6	17,33%	242 729	17,33%	196 503	16,99%
Kyiv region	541,3	15,78%	211 522	15,10%	190 659	16,48%
Vinnitsia region	262,6	7,65%	147 846	10,56%	113 123	9,78%
Dnipropetrovsk region	230,2	6,71%	130 341	9,31%	112 393	9,71%
Zhytomyr region	321,7	9,38%	104 437	7,46%	83 775	7,24%
Lviv region	330,4	9,63%	87 910	6,28%	77 297	6,68%
Odessa region	146,4	4,27%	70 720	5,05%	65 189	5,63%
Ivano-Frankivsk region	196,2	5,72%	68 789	4,91%	50 603	4,37%
Ternopil region	100,6	2,93%	55 270	3,95%	45 520	3,93%
Volyn region	143,2	4,17%	40 147	2,87%	39 260	3,39%
Khmelnitskyi region	97,7	2,85%	38 804	2,77%	34 829	3,01%
Cherkasy Region	92,5	2,70%	38 708	2,76%	33 744	2,92%
Chernihiv Region	98,7	2,88%	36 520	2,61%	29 520	2,55%
Kharkiv Region	71,6	2,09%	25 400	1,81%	18 390	1,59%
Chernivtsi Region	44,9	1,31%	24 336	1,74%	17 336	1,50%
Poltava Region	49,1	1,43%	23 900	1,71%	14 639	1,27%
Mykolaiv Region	33,5	0,98%	22 135	1,58%	11 377	0,98%
Rivne Region	57,4	1,67%	13 744	0,98%	10 348	0,89%
Kirovohrad Region	16,4	0,48%	10 348	0,74%	7 000	0,61%
Sumy Region	2,0	0,06%	7 000	0,50%	5 400	0,47%
Total	3 431,0	100	1 400 606	100	1 156 905	100

Source: Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine [15].

Table 1 shows the total amount of grants approved and paid to agricultural producers during the entire period of the "Own Orchard" and "Own Greenhouse" programmes.

Hierarchical cluster analysis was used to group regions of Ukraine according to area, total approved and disbursed grants, and total disbursed grants. Standardised (z-scores) values of area (hectares), the amount of approved grants (thousand UAH) and the amount of grants paid (thousand UAH) for each region were used as input variables. Clustering was performed using Ward's method with Euclidean distance as a measure of similarity. The number of clusters was determined based on visual analysis of the dendrogram and changes in the clustering distance.

The analysis identified three distinct clusters of Ukrainian regions based on their involvement in state support programmes (Table 2).

Cluster 1 includes Transcarpathian, Kyiv, Vinnitsia, Dnipropetrovsk, Zhytomyr, and Lviv regions, characterised by the largest areas covered by orchard and greenhouse grants and the highest volumes of approved and disbursed funding. On average, these regions demonstrated 380.1 hectares of

Table 2. Composition of clusters

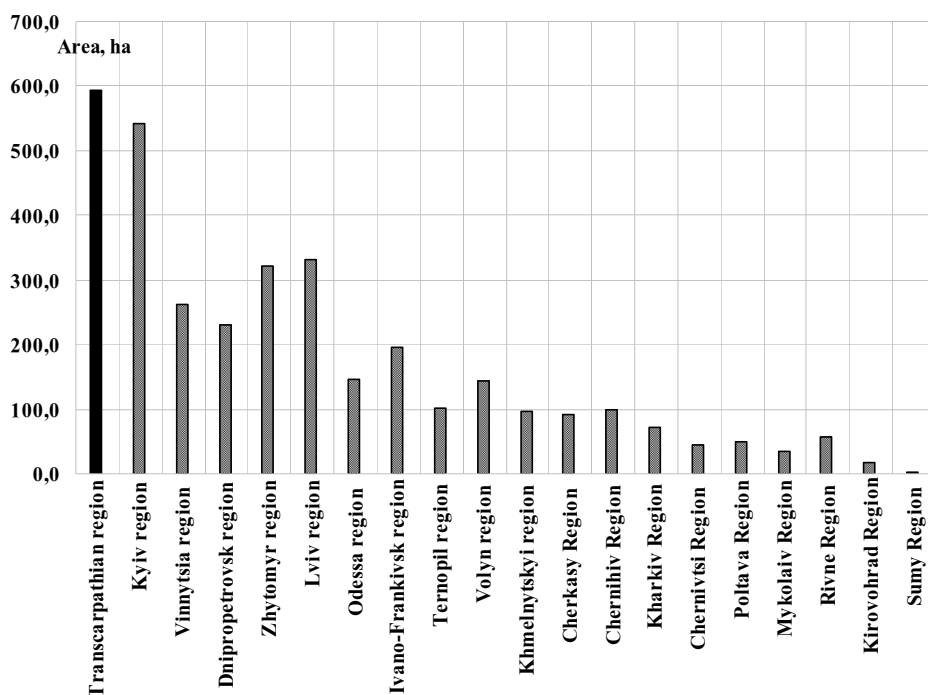
Cluster	Regions	Cluster characteristics (average values)
1	Transcarpathian, Kyiv, Vinnitsia, Dnipropetrovsk, Zhytomyr, Lviv	Largest areas, largest grant amounts
2	Odessa, Ivano-Frankivsk, Ternopil, Volyn, Khmelnytskyi, Cherkasy, Chernihiv, Kharkiv	Average areas, average grant amounts
3	Chernivtsi, Poltava, Mykolaiv, Rivne, Kirovohrad, Sumy	Smallest areas, smallest grant amounts

Source: compiled on the basis of [15].

Table 3. Table of average values by clusters

Кластер	Area (hectares)	Approved grants (thous. UAH)	Paid grants (thous. UAH)
1	380,1	154 797	128 970
2	134,5	56 740	49 242
3	43,8	16 310	11 017

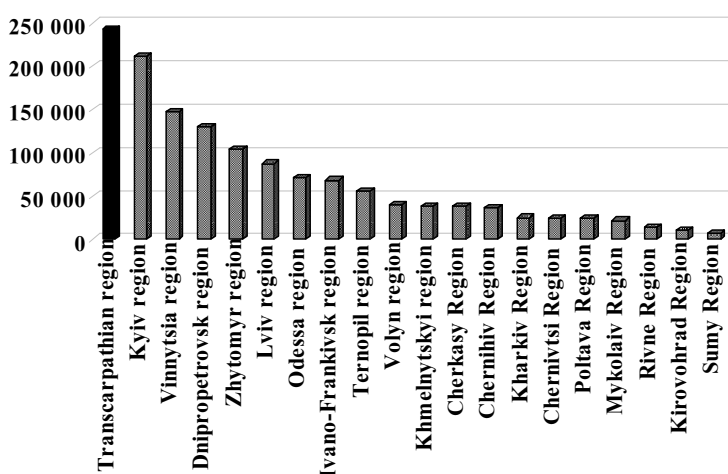
Source: compiled on the basis of [15].

**Fig. 2. Total amount of approved grants for agricultural producers, thousand UAH**

Source: Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine [15].

supported area, UAH 154797 thousand in approved grants, and UAH 128970 thousand in paid grants (Table 3). This cluster represents the most active regions in utilising state support, reflecting their robust agricultural potential and institutional readiness to engage in grant programmes.

Cluster 2 consists of Odessa, Ivano-Frankivsk, Ternopil, Volyn, Khmelnytskyi, Cherkasy, Chernihiv, and

**Fig. 1. Size of territories covered by grant support**

Source: Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine [15].

Kharkiv regions, which showed average levels of participation in grant-supported development initiatives. These regions reported 134.5 hectares of supported area, UAH 56740 thousand in approved grants, and UAH 49242 thousand in paid grants on average. This indicates a balanced but moderate engagement in leveraging grant mechanisms for horticultural and greenhouse development.

Cluster 3 comprises Chernivtsi, Poltava, Mykolaiv, Rivne, Kirovohrad, and Sumy regions, characterised by the smallest supported areas and the lowest grant volumes. The average figures for this cluster were 43.8 hectares of area, UAH 16310 thousand in approved grants, and UAH 11017 thousand in disbursed grants. These findings highlight the lower intensity of participation in grant programmes within these regions, potentially due to lower agricultural capacity, infrastructure constraints, or limited administrative readiness to engage in grant application processes.

This cluster-based differentiation provides valuable insights into the spatial dynamics of grant programme implementation across Ukraine. The clear leadership of Transcarpathia within Cluster 1 reaffirms its position as a region

with a proactive approach towards state support utilisation, while Clusters 2 and 3 highlight regions with potential for future expansion of grant programme engagement.

The bar chart presented in Figure 1 illustrates the distribution of territories covered by grant support for orchard and greenhouse development across Ukrainian regions. Transcarpathian region distinctly leads in the area receiving such support, reaching 594.6 hectares, the highest figure in Ukraine. This not only underscores the region's strong agricultural potential but also reflects the proactive engagement of local farmers and municipal authorities in leveraging grant opportunities within the horticultural and greenhouse sectors.

Figure 2 illustrates the total amount of approved grants (in thousand UAH) for agricultural producers across Ukrainian regions under the "Own Orchard" and "Own Greenhouse" programmes. Transcarpathian region clearly leads the national ranking, with grant approvals exceeding 240,000 thousand UAH, reflecting the region's active engagement in grant utilisation for orchard and greenhouse development. Following Transcarpathia, Kyiv, Vinnytsia, Dnipropetrovsk, and Zhytomyr regions demonstrate high levels of grant

approvals. These areas are among the leaders in grant utilisation, reflecting their developed agricultural sectors and readiness to expand production capacities through grant instruments. In contrast, regions such as Kirovohrad and Sumy exhibit the lowest levels of approved funding, suggesting either lower demand or limited engagement in grant-supported development projects in the horticultural sector within these regions. Overall, the distribution of approved grants demonstrates a clear regional differentiation, with Western and Central Ukrainian regions showing the highest levels of participation, while certain Eastern and Northern regions reflect comparatively modest engagement.

The data signals that Transcarpathia has effectively capitalised on the "Own Orchard" and "Own Greenhouse" grant programmes, ensuring substantial territorial involvement, which contributes to regional food security, job creation, and the long-term sustainable development of rural communities. This leadership position highlights Transcarpathia's capacity to transform grant instruments into tangible regional development outcomes within the broader framework of Ukraine's agricultural policy priorities.

The Ukrainian Ministry of Agrarian Policy and Food has temporarily suspended the acceptance of grant applications for orchards and greenhouses under the YeRobota programme, rendering the service temporarily unavailable on the Diia portal. This decision comes as the programme's allocated funds for 2025 have been fully utilised, reflecting the high level of interest and trust of agricultural producers in state support mechanisms. During the operational period of the eRobota initiative, a total of 268 agricultural producers received financial support for the establishment and expansion of orchards and greenhouse facilities, amounting to more than 1.4 billion UAH [16].

The practical outcomes of the eRobota programme are evident: the supported projects will result in the emergence of new orchards and greenhouses across more than 3000 hectares, contributing to the creation of over 2000 permanent jobs and approximately 40000 seasonal employment opportunities within the country. The volume of submitted applications underscores the critical demand for state-backed financial assistance in the agricultural sector, illustrating the sector's readiness to expand production while enhancing food security.

It is important to note that all applicants who received positive grant decisions in 2025 are guaranteed to receive full funding before the end of the year, ensuring continuity and predictability for planned agricultural projects. The Ministry of Agrarian Policy and Food has communicated its intention to announce the reopening of the application process once new funding becomes available.

This development highlights the significance of transparent, well-structured state support in stimulating sustainable agricultural production and employment in rural areas, reinforcing the role of targeted financial interventions in fostering regional resilience and economic growth in Ukraine.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS AREA

The analysis of the implementation of the "Own Orchard" and "Own Greenhouse" grant programmes under the eRobota initiative demonstrates the important role of

targeted state support in strengthening the agricultural sector of Transcarpathia. The region's leading position in terms of the total area covered by grant support and the volume of funds disbursed reflects not only the agricultural potential of Transcarpathia but also the effectiveness of local governance in facilitating access to state support mechanisms for rural producers.

The results indicate that the grant programmes have contributed to the expansion of orchard and greenhouse areas, the creation of permanent and seasonal jobs, and the modernisation of local agricultural infrastructure. These outcomes are consistent with the strategic objectives of improving food security, promoting rural entrepreneurship, and advancing the sustainable development of the region's agricultural sector.

At the same time, the research highlights several challenges that remain in the implementation of state agricultural support, including the need to improve administrative procedures, enhance transparency in the allocation and monitoring of grant resources, and ensure the financial sustainability of supported projects in the face of economic volatility and external shocks. Future research in this area should focus on evaluating the long-term economic and social impacts of grant-supported agricultural projects on community resilience and regional development in Transcarpathia. The findings of this study may serve as a basis for the improvement of state support mechanisms and the development of evidence-based policy recommendations aimed at enhancing the resilience, competitiveness, and sustainability of Ukraine's agricultural sector in the context of current challenges and the requirements of the Sustainable Development Goals.

Література:

1. Осіпова А.А., Фротер О.С. Костюк В.С., Гончаренко І.В., Сидоренко О.С. Розвиток підприємництва на селі як пріоритет соціальної політики держави. Збірник наукових праць Уманського національного університету. Рубрика: економіка. 2024. Випуск 105, частина 2. с. 231-242. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-231-242
2. Hurtovyi Y. State support for agriculture in the context of Ukraine's economic security: identification of key measures in the EU, Canada, the USA, and New Zealand's conceptual models. *Economic Sustainability and Business Practices*. 2025. 2 (2). pp. 25—44. DOI: <https://doi.org/10.21272/esbp.2025.2-04>
3. Ларіонова К., Капінос Г. Роль кредитування сільськогосподарських підприємств у розвитку аграрного бізнесу та досягненні цілей сталого розвитку України в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*, 2025 (1), с. 78—86. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-11>
4. Прунцева Г.О. Аналіз ефективності державної підтримки сільськогосподарських підприємств. *Економіка і організація управління*. 2020, № 1 (37), с. 79—88. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.1.8>
5. Фурман І.В. Державна підтримка сільського господарства: проблеми, світові практики та перспективи для України. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 5. Т. 1 (298). С. 315—323. URL: <https://repository.vsau.org/card.php?lang=uk&id=29822>

6. Васильєва Л.М. Державна підтримка аграрного сектору економіки країни в умовах функціонування в складі СОТ як основа забезпечення продовольчої безпеки. *Modern Economics*. 2019. № 17. С. 55—60.

7. Ільчук О.М. Державна підтримка сільського господарства в Україні *Економіка АПК*, 2019, № 2. С. 93—98.

8. Ibourek A., El Aynaoui K. Agricultural Cooperatives' sustainability and the relevance of start-up support programs: Evidence from cooperatives' level in Morocco. *Sustainability*. 2023. 15 (4), 3460. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15043460>

9. Pronko L., Furman I., Kucher A., Gontaruk Y. Formation of a state support program for agricultural producers in Ukraine considering world experience. *European Journal of Sustainable Development*. 2020. 9 (1), 364. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2020.v9n1p364>

10. Mncina S., Agholor A. Comprehensive Agricultural Support Programme as the prime mover of agricultural development agenda in South Africa. *South African Journal of Agricultural Extension (SAJAE)*. 2021. 49 (1), 122—140. DOI: <https://doi.org/10.17159/2413-3221/2021/v49n1a10782>

11. Gitter S. R., Manle, J., Bernstein J., Winters, P. Do agricultural support and cash transfer programmes improve nutritional status? *Journal of International Development*. 2021. 34 (1), 203—235. DOI: <https://doi.org/10.1002/jid.3590>

12. Mkhonto L. P., Musundire A. Agricultural production inputs support programme as a socioeconomic development strategy. *South African Journal of Agricultural Extension (SAJAE)*. 2019. 47(4). DOI: <https://doi.org/10.17159/2413-3221/2019/v47n4a525>

13. Грант на сад. Дія. 2025. <https://diia.gov.ua/services/grant-na-sad>

14. Грант на теплицю. Дія. 2025. <https://diia.gov.ua/services/grant-na-teplicyu>

15. Гранти на розвиток садівництва та тепличного господарства. Міністерство аграрної політики та продовольства України. 2025. <https://public.tableau.com/app/profile/fsuw/vizzes>

16. Тимчасово зупинили гранти єРобота на сади та теплиці. Дія. 2025. <https://diia.gov.ua/news/tymchasovo-zupyynyly-hranty-ierobota-na-sady-ta-teplytsi>

References:

1. Osipova, A.A., Froter, O.S., Kostyuk, V.S., Honcharenko, I.V. and Sydorenko, O.S. (2024), "Development of rural entrepreneurship as a priority of the state social policy", *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu*, ser.: *Ekonomika*, vol. 105, part 2, pp. 231—242. <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2024-105-2-231-242>

2. Hurtovyi, Y. (2025), "State support for agriculture in the context of Ukraine's economic security: identification of key measures in the EU, Canada, the USA, and New Zealand's conceptual models", *Economic Sustainability and Business Practices*, vol. 2 (2), pp. 25—44. <https://doi.org/10.21272/esbp.2025.2-04>

3. Larionova, K. and Kapinos, H. (2025), "The role of lending to agricultural enterprises in the development of

agribusiness and achieving the SDGs of Ukraine under martial law", *Modeling the Development of Economic Systems*, vol. 1, pp. 78—86. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-11>

4. Pruntseva, H.O. (2020), "Analysis of the effectiveness of state support for agricultural enterprises", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 1 (37), pp. 79—88. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.1.8>

5. Furman, I.V. (2021), "State support for agriculture: challenges, global practices and prospects for Ukraine", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, ser.: *Ekonomiczni nauky*, vol. 5, part 1 (298), pp. 315—323, available at: <https://repository.vsau.org/card.php?lang=uk&id=29822> (Accessed 8 July 2025).

6. Vasiilieva, L.M. (2019), "State support of the agricultural sector of the economy under WTO conditions as the basis for ensuring food security", *Modern Economics*, vol. 17, pp. 55—60.

7. Ilchuk, O.M. (2019), "State support for agriculture in Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 2, pp. 93—98.

8. Ibourek, A. and El Aynaoui, K. (2023), "Agricultural cooperatives' sustainability and the relevance of start-up support programs: Evidence from cooperatives' level in Morocco", *Sustainability*, vol. 15 (4), 3460. <https://doi.org/10.3390/su15043460>

9. Pronko, L., Furman, I., Kucher, A. and Gontaruk, Y. (2020), "Formation of a state support program for agricultural producers in Ukraine considering world experience", *European Journal of Sustainable Development*, vol. 9 (1), p. 364. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2020.v9n1p364>

10. Mncina, S. and Agholor, A. (2021), "Comprehensive Agricultural Support Programme as the prime mover of agricultural development agenda in South Africa", *South African Journal of Agricultural Extension (SAJAE)*, vol. 49 (1), pp. 122—140. <https://doi.org/10.17159/2413-3221/2021/v49n1a10782>

11. Gitter, S.R., Manle, J., Bernstein, J. and Winters, P. (2021), "Do agricultural support and cash transfer programmes improve nutritional status?", *Journal of International Development*, vol. 34 (1), pp. 203—235. <https://doi.org/10.1002/jid.3590>

12. Mkhonto, L.P. and Musundire, A. (2019), "Agricultural production inputs support programme as a socioeconomic development strategy", *South African Journal of Agricultural Extension (SAJAE)*, vol. 47 (4). <https://doi.org/10.17159/2413-3221/2019/v47n4a525>

13. Diia (2025), "Grant for orchard", available at: <https://diia.gov.ua/services/grant-na-sad> (Accessed 8 July 2025).

14. Diia (2025), "Grant for greenhouse", available at: <https://diia.gov.ua/services/grant-na-teplicyu> (Accessed 8 July 2025).

15. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine (2025), "Grants for the development of horticulture and greenhouse farming", available at: <https://public.tableau.com/app/profile/fsuw/vizzes> (Accessed 8 July 2025).

16. Diia (2025), "eRobota grants for orchards and greenhouses temporarily suspended", available at: <https://diia.gov.ua/news/tymchasovo-zupyynyly-hranty-ierobota-na-sady-ta-teplytsi> (Accessed 8 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 08.07.2025 р.

УДК 658.3:658.562:339.138

*Є. В. Міщук,**д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління, Криворізький національний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4145-3711>**М. В. Адаменко,**к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва, маркетингу та туризму, ПрАТ "Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій"**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0738-1067>**Г. О. Адаменко,**магістр зі спеціальності "Міжнародна економіка",**ПрАТ "Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій"**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-8262-0762>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.139

ВПЛИВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СПРИЙНЯТТЯ ЯКОСТІ ПРОМИСЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ СПОЖИВАЧАМИ В2В-СЕГМЕНТУ

Ie. Mishchuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Accounting, Taxation, Public Administration, and Administration, Kryvyi Rih National University

M. Adamenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Marketing, and Tourism, Private Joint-Stock Company "Zaporizhzhia Institute of Economics and Information Technologies"

H. Adamenko,

Master in International Economics, Private Joint-Stock Company

"Zaporizhzhia Institute of Economics and Information Technologies"

THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM ON THE PERCEPTION OF INDUSTRIAL PRODUCT QUALITY BY B2B SEGMENT CONSUMERS

У статті досліджено трансформаційні процеси, що супроводжують перехід розвинених країн до концепції Індустрії 5.0. Показано, що цей перехід є поступовим і нерівномірним, однак уже сьогодні вимагає докорінного переосмислення підходів до промислового маркетингу й товарознавства. Виявлено, що маркетингові стратегії дедалі більше орієнтуються на індивідуальні потреби споживача, етичність виробника, енергоефективність продукції та сталість логістичних ланцюгів. У свою чергу, сучасне промислове товарознавство тяжіє до включення соціально-екологічних характеристик у систему оцінки продукції, приділяючи особливу увагу цифровим засобам контролю, можливостям рециклінгу та взаємодії з інтелектуальними системами. Така еволюція підходів вимагає міждисциплінарної інтеграції знань у сфері матеріалознавства, екологічного аудиту й цифрових технологій та виводить на передній план потребу у формуванні нової системи управління персоналом. Ураховано, що зазначена система має ґрунтуватися на гуманістичних засадах, що передбачають повагу до людського потенціалу в умовах зростаю-

чої технологічності виробництва та активної взаємодії працівників з інтелектуальними машинами. З'ясовано, що ефективність HR-системи, особливо за показниками організації праці й професійної компетентності, прямо впливає на сприйняття якості продукції в B2B-сегменті. Такий вплив проявляється через персоналізацію, екологічність, інноваційність, етичність виробництва та рівень сервісної підтримки. Обґрунтовано, що високі значення HR-індикаторів корелюють із позитивними оцінками продукції, що знаходить відображення у повторних закупівлях, зниженні кількості рекламцій та підвищенні задоволеності клієнтів, а отже, формує передумови для довгострокової лояльності та сталого розвитку.

The article explores the transformational processes accompanying the transition of developed countries toward the concept of Industry 5.0. It is demonstrated that this transition is gradual and uneven, yet it already necessitates a fundamental rethinking of approaches to industrial marketing and commodity science. It has been revealed that marketing strategies are increasingly focused on individual consumer needs, producer ethics, product energy efficiency, and the sustainability of supply chains. In turn, modern industrial commodity science tends to incorporate socio-environmental characteristics into product evaluation systems, placing particular emphasis on digital monitoring tools, recyclability, and interaction with intelligent systems. This evolution of approaches requires interdisciplinary integration of knowledge in the fields of materials science, environmental auditing, and digital technologies, thereby highlighting the urgent need to develop a new system of human resource management. It is acknowledged that such a system must be based on humanistic principles, which emphasize respect for human potential in the context of increasing technological complexity of production and active human-machine interaction. It has been established that the effectiveness of HR systems, particularly in terms of work organization and professional competence, directly affects how product quality is perceived in the B2B segment. This influence manifests through personalization, environmental friendliness, innovativeness, ethical production practices, and the level of service support. It is substantiated that high values of HR indicators correlate with positive product evaluations, which are reflected in repeated purchases, a lower number of complaints, and higher customer satisfaction, thus creating the preconditions for long-term loyalty and sustainable development.

Ключові слова: Індустрія 5.0, поведінка споживачів, промисловий маркетинг, промислове товарознавство, система управління персоналом.

Key words: Industry 5.0, consumer behavior, industrial marketing, industrial product science, human resource management system.

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

Сучасні підприємства конкурують не лише на рівні технічних параметрів продукції, а й у площині сприйняття цінності, яку вони створюють для бізнес-партнерів. У таких умовах їх персонал, який бере участь у проектуванні, виробництві, просуванні і супроводі промислової продукції стає ключовим ресурсом формування уявлення про її якість. Разом із цим, для B2B-сегменту важлива не просто технічна досконалість пропонованої продукції, але й стабільність сервісу, компетентність менеджерів, швидкість реагування на запити, чіткість логістики та відповідальність постачальника. Названі складники безпосередньо залежать від рівня організації системи управління персоналом на підприємстві, в основі якої його мотивація, навчання, а також ступінь узгодженості між підрозділами. Відтак, формування сприйняття контрагентами якості продукції являється результатом як

технологічного контролю, так і організаційної культури, а також кадрової політики.

Окрім цього, в умовах переходу до Індустрії 5.0 з її орієнтацією на гармонійне поєднання інтелектуальних технологій з людським потенціалом, зростає роль персоналу як носія не лише професійних знань, а й гнучкості, креативності та емоційного інтелекту. У B2B-сегменті це не менш важливо, ніж у B2C-сфері, оскільки підприємства-споживачі очікують не лише високотехнологічної продукції високої якості, а й персоналізованих рішень, адаптованих до специфіки їх виробничих і бізнес-процесів. Тому персонал (інженери, менеджери тощо) виступає у ролі сполучної ланки, котра забезпечує зазначену гнучкість і глибину взаємодії. При цьому, система управління персоналом набуває стратегічного значення, обумовлюючи спроможність підприємства не тільки до постачання певних видів продукції, а й до повноцінного партнерства у створенні цінності для споживачів.

Відтак формується потреба в дослідженні підходів до управління персоналом підприємства на основі яких

створюється уявлення його бізнес-партнерів про якість продукції, а також здійснюється вплив на рішення щодо довгострокового співробітництва.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проведений критичний огляд наукової літератури дозволяє нам виділити три блоки досліджень, пов'язаних із проблематикою статті. Перший блок — це автономні дослідження систем управління персоналом як окремого об'єкту в загальній структурі управління підприємством. Представниками блоку є Глушенко Л.Д., Пілявко Т.М., Коваль Н.О. [1]. Другий блок — це наукові праці, в яких імплементовано окремі маркетингові елементи (політики, інструменти тощо) в процеси управління персоналом. До таких робіт слід віднести праці Хитрої О. В., Ковальчук Г. Р. [2], Ковбас Г. [3]. Третій блок — це роботи по маркетингу персоналу, як-от у Криворучко О.М. [4]. Однак, порушуючи проблематику впливу систем управління персоналом на промисловий маркетинг або товарознавство, то слід указати на недостатність подібних досліджень. У цілому, науковці звертаються до взаємозв'язку управління персоналом і маркетингу, наприклад як у роботі Шумкової В.І. [5], але специфіка сприйняття якості продукції залишається мало висвітленою.

Окремо слід відмітити сучасні наукові роботи, в яких приділяється увага управлінню персоналом на основі штучного інтелекту, що, зокрема, висвітлено у праці Мартиненка В.І. та Токар В.В. [6].

Відаючи належне внеску указаних авторів у питання управління персоналом, слід відмітити доцільність поглибленого дослідження впливу системи управління персоналом на сприйняття якості промислової продукції споживачами B2B-сегменту.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у визначенні впливу системи управління персоналом на сприйняття якості промислової продукції споживачами B2B-сегменту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

З 2020 р. почало активно формуватися поняття Індустрії 5.0. Цьому сприяла поява офіційних документів Європейської Комісії, в яких було запропоновано нову парадигму розвитку промисловості, зосереджену на стійкій взаємодії людини з технологіями. Зокрема, в січні 2021 р. Європейська Комісія оприлюднила аналітичний звіт, який заклав її ідеологічні та концептуальні основи [7]. Однак на сьогодні в світі співіснують обидві парадигми: Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0. Так, технологічні інструменти Індустрії 4.0 (інтернет речей, хмарні обчислення, великі дані, кіберфізичні системи) доповнюються акцентом на людські цінності, етичну відповідальність, інклюзивність та стійкість, що являються головними рисами Індустрії 5.0 [7].

Очевидно, що найшвидше концепція Індустрії 5.0 розвивається в Європейському Союзі, оскільки, як зазначено вище, має нормативну підтримку та включається в індустріальні та наукові політики (зокрема, через програми "Horizon Europe"). Японія також лідирує у

цьому напрямку, хоча вона розвиває власну версію: концепцію Суспільства 5.0, близьку за ідеєю до Індустрії 5.0, але ширшу за своїм масштабом [8]. У країнах, що розвиваються, зокрема й у багатьох регіонах Східної Європи, Південної Америки та Азії, впровадження Індустрії 4.0 залишається не завершеним, а Індустрія 5.0 розглядається, переважно, як концепт майбутнього. Така асинхронність пов'язана з різницею у рівні цифровізації, інвестиційною обмеженістю, не достатнім рівнем державної політики, а також доступу до інновацій та кваліфікованого персоналу [9].

Варто підкреслити, що перехід від Індустрії 4.0 до Індустрії 5.0 суттєво трансформує як промислове товарознавство, так і промисловий маркетинг, змінюючи, при цьому, їх логіку, функціональні акценти та способи взаємодії між виробником і споживачем. Так, якщо Індустрія 4.0 орієнтувалася, у першу чергу, на автоматизацію, цифровізацію та оптимізацію виробництва, то Індустрія 5.0 змінює фокус уваги на людину як центр усіх процесів. При чому не тільки як працівника, а й споживача. Відповідно, промислове товарознавство вже не обмежується фізичними характеристиками виробу, а включає нові критерії, серед яких зручність, сталість, ергономіка, можливість персоналізації, відповідність етичним та екологічним стандартам. Разом із цим, промисловий маркетинг стає менш технократичним і більш емоційно та етично орієнтованим [7]. З'являється поняття "етичного товарознавства", при якому продукція оцінюється не лише за критеріями справності, безвідмовності, надійності, а й безпечності для довкілля та людини. Наприклад, у сфері промислової хімії зростає значення оцінки вуглецевого сліду та відповідності REACH-регламенту ЄС, навіть якщо це не є обов'язковим на локальному ринку [10; 11]. У машинобудуванні, поряд із твердістю, надійністю й стійкістю до корозії, все частіше розглядаються показники життєвого циклу матеріалів, можливість їх вторинного використання, сертифікація ESG (екологічного, соціального й управлінського-відповідального виробництва) [10; 12].

У сфері промислового маркетингу змінюється не лише комунікація, а й сама стратегія побудови відносин із B2B-споживачами. Якщо раніше провідна роль відводилася технічним характеристикам, термінам поставки, ціні та надійності, то в умовах Індустрії 5.0 на перший план виходить здатність виробника запропонувати індивідуалізоване рішення, яке враховує потреби конкретного споживача не лише у функціональній, а й у соціальній та етичній площині. Так, наприклад, постачальники машинобудівного обладнання більше не просто продають верстати, а разом із ними надають інтелектуальні сервіси, навчання персоналу, аналітичну підтримку, екологічні сертифікати та гарантії відповідності вимогам сталого розвитку. Промисловий маркетинг, враховуючи цінності кінцевого замовника включно з його корпоративною відповідальністю та стратегічними пріоритетами, стає сервісно орієнтованим [10; 13]. Зокрема, компанія "Siemens" пропонує споживачам інтелектуальні цифрові фабрики, в яких вони можуть брати участь на всіх етапах: від проектування до вибору матеріалів і алгоритмів керування, урахування при цьому енергоспоживання, умови праці персоналу та рівень вуглецевого сліду [13]. В Україні цей підхід поступово

Таблиця 1. Вимоги до навичок персоналу в галузі промислового маркетингу та промислового товарознавства при переході від Індустрії 4.0 до Індустрії 5.0

Навички персоналу	Вимоги в умовах Індустрії 4.0	Вимоги в умовах Індустрії 5.0
Аналітика ринку та великих даних	Здатність працювати з цифровими платформами для аналізу поведінки споживачів у B2B-сегменті; володіння інструментами BI	Комплексний аналіз з урахуванням етичних аспектів і сталого розвитку; глибока інтерпретація даних у контексті людських потреб та впливу на довкілля
Цифровий маркетинг у промисловості	Автоматизація реклами, використання CRM і ERP для управління клієнтами; контент-маркетинг для технічних продуктів	Персоналізація маркетингових стратегій із фокусом на співтворення цінності з клієнтом; інтеграція емоційного інтелекту в комунікації
Управління життєвим циклом промислового продукту	Вміння відстежувати технологічний цикл товару через IoT і цифрові твіни	Розробка продуктів з фокусом на циркулярну економіку, адаптація продукту до індивідуальних потреб клієнта
Знання стандартів і сертифікації	Орієнтація на технічні регламенти, міжнародні стандарти якості (ISO, DIN, ASTM)	Додатковий фокус на екологічну і соціальну відповідальність, ESG-критерії, сталу сертифікацію (зокрема, ISO 26000)
Управління асортиментом промислової продукції	Оптимізація номенклатури продукції на основі логістики і витрат	Формування асортименту з урахуванням гуманітарних і екологічних пріоритетів, адаптивність під малосерійне виробництво
Комунікація з клієнтами B2B-сегменту	Віртуальні презентації, технічна документація, онлайн-платформи	Людиноцентричний підхід у комунікації, формування довгострокового партнерства через спільні цінності
Оцінка якості промислових товарів	Автоматизовані системи контролю якості, машинне навчання для виявлення дефектів	Врахування соціальних, екологічних і етичних характеристик як частини якості; розширена оцінка життєвого циклу продукту
Інноваційне позиціонування промислового бренду	Технологічна диференціація, швидке виведення нових продуктів на ринок	Етичне та стале позиціонування, орієнтація на гармонізацію технологій із людськими потребами
Трансдисциплінарність	Знання в межах маркетингу, інженерії, IT	Синергія технічних, соціальних, філософських і естетичних знань для глибшого розуміння клієнтів і продуктів

Джерело: систематизовано авторами.

реалізується через індивідуалізоване проектування промислового обладнання, зокрема на підприємствах, які співпрацюють з іноземними партнерами в межах контрактного виробництва. Так, компанія "FED" (м. Харків), яка виробляє авіаційні агрегати, адаптувала свої рішення під вимоги конкретного закордонного партнера, включаючи умови експлуатації в різних кліматичних зонах, особливості екологічного законодавства та інтеграцію з цифровими системами обліку в реальному часі [14; 15].

Окрім того, важливою характеристикою промислового маркетингу Індустрії 5.0 є розвиток спільного дизайну та копродукції. Споживач став більше, ніж одержувач готової продукції, він бере участь у її розробці разом із виробником. Показовим прикладом можна вважати фармацевтичну промисловість, в якій великі замовники диктують умови щодо формул, пакування, етичного походження сировини тощо. Аналогічні процеси спостерігаються в сегменті виробництва промислових меблів, медичного обладнання, IT-систем для управління крупним промисловим бізнесом [14].

В умовах Індустрії 5.0 набувають розширеного застосування цифрові паспорти продукції та цифрові двійники. При цьому, багато видів промислової продукції набувають не тільки фізичної форми, а й цифро-

вої, яка надає можливість відстежувати її характеристики, модифікації, ремонтну історію, використані матеріали, а також інструкції з утилізації. Таке розширення товарознавства вже не є справою лише технічного експерта, до нього також залучають екологів, дизайнерів, UX-фахівців та аналітиків даних [12; 13]. Компанія "ABB", світовий лідер в області автоматизації, впровадила концепцію "Circular Factory", при якій кожен продукт оцінюється не тільки на етапі створення, а й з точки зору переробки після використання. Аналогічні елементи з'являються в Україні, зокрема на підприємствах, що працюють з експортом до ЄС: у харчовій промисловості використовується цифрове маркування походження продукту, екологічні паспорти упаковки; у легкій промисловості має місце контроль умов праці, біорозкладність пакування, можливість повторного використання матеріалів [10].

Крім того, в умовах Індустрії 5.0 активізується інтеграція штучного інтелекту в процеси як маркетингу, так і промислового товарознавства. У B2B-сегменті вже активно використовуються AI-системи, які прогнозують потреби споживачів на основі даних про їх попередні закупівлі, умови експлуатації та сезонні коливання. Такі рішення впроваджує, зокрема, "General Electric", яка аналізує роботу промислових турбін у реальному часі

Таблиця 2. Зміна сприйняття якості продукції споживачами B2B-сегменту відповідно до елементів системи управління персоналом

Елемент системи управління персоналом	Вплив зміни в елементі на якість продукції	Зміна сприйняття якості продукції споживачами B2B-сегменту
Формування персоналу	Поліпшення добору кадрів підвищує точність, відповідність технологічним вимогам, зменшує виробничі помилки	Споживачі починають сприймати продукцію як більш стабільну, технічно якісну, знижуються сумніви щодо надійності постачальника
Використання персоналу	Оптимізація завантаження і ролей працівників забезпечує дотримання стандартів виробництва, зменшує ризики відхилень	Відчуття передбачуваності й стабільності якості у споживачів посилюється, знижується потреба в технічному контролі з їх сторони
Розвиток персоналу	Інвестиції в навчання сприяють швидшому освоєнню нових технічних процесів і стандартів, що прямо підвищує якість	Продукція починає асоціюватися з сучасними рішеннями, зростає сприйняття технологічної гнучкості й професіоналізму виробника
Винагорода і мотивація	Посилення мотивації підвищує відповідальність працівників за кінцевий результат, знижує частоту браку	У споживачів формується переконання, що якість – це усвідомлена норма роботи, а не випадковість
Управлінська культура	Підвищення управлінської відкритості та швидкості реагування на проблеми забезпечує оперативне вирішення дефектів	Споживачі помічають здатність підприємства усувати проблеми ще до їхнього загострення, підвищується довіра до процесів контролю якості
Організаційна культура	Посилення культури якості в організації стимулює колективну орієнтацію на бездефектне виробництво	Сформоване сприйняття підприємства як стабільного партнера з глибоко інтегрованою системою забезпечення якості

Джерело: систематизовано авторами.

та надсилає споживачам рекомендації щодо обслуговування або модернізації. Слід відмітити, що таке рішення більше, ніж формат комплексу послуг і підтримки, які підприємство надає споживачу після того, як продукція чи послуга вже продані. Даний формат практики характеризують як динамічний сервісний маркетинг [13; 14].

Примітно, що зазнає зміни також мовна й естетична подача промислової продукції. Каталоги більше не є лише таблицями технічних характеристик, а стають інструментом візуального й емоційного впливу: активно використовується інфографіка, доповнена реальністю, інтерактивні 3D-моделі, які дозволяють потенційному замовнику не лише побачити, але й віртуально "протестувати" продукцію у власному виробничому середовищі [11].

Очевидно, що вищезгадані зміни вимагають від персоналу промислових підприємств нового мислення: міждисциплінарного, етичного і відкритого до співтворення [10; 14]. Для кращого розуміння цих трансформацій наведемо порівняльну таблицю, яка демонструє еволюцію вимог до навичок персоналу в галузі промислового маркетингу та промислового товарознавства при переході від Індустрії 4.0 до Індустрії 5.0 (табл. 1).

Отже, у промисловому маркетингу змінюються навички та ролі працівників: фахівці повинні не лише володіти технічними знаннями, але й розуміти соціальні, етичні та екологічні аспекти взаємодії зі споживачами та іншими контрагентами. З'являється потреба в міждисциплінарних командах, в яких маркетингологи, аналітики даних, фахівці з UX, етики та сталого розвитку працю-

ватимуть спільно для створення індивідуалізованих, емоційно орієнтованих сервісів і продуктів. Тому управління персоналом передбачає розвиток м'яких навичок, таких як емпатія, креативність, здатність до співпраці і адаптивність, а також підтримку інноваційного мислення [16]. У сфері промислового товарознавства, у зв'язку з впровадженням цифрових технологій (цифрові паспорти продукції, цифрові двійники) та штучного інтелекту зростає роль аналітичних і технологічних компетенцій. Адже працівники мають вміти працювати з великими обсягами даних, використовувати штучний інтелект для оцінки якості, життєвого циклу продуктів та екологічних показників, що вимагає постійного навчання і перепідготовки [17]. Управлінські практики в цій сфері мають бути орієнтовані на гнучкість організаційних структур, стимулювання самоосвіти та створення умов для міждисциплінарної співпраці, зокрема між інженерами, екологами, дизайнерами і маркетингологами [18].

Важливою зміною є також використання цифрових інструментів для управління персоналом: платформ для онлайн-навчання, аналітики продуктивності, автоматизованого підбору персоналу з урахуванням "м'яких" та технічних навичок. Їх застосування дозволить більш ефективно управляти талантами і адаптувати навчальні програми під індивідуальні потреби працівників, що відповідатиме динамічним викликам промислового маркетингу та товарознавства в епоху Індустрії 5.0 [16; 18].

Крім того, Індустрія 5.0 ставить нові вимоги до мотивації персоналу. Важливими стають не лише матеріальні стимули, а й ціннісна ідентифікація зі стратегічними

Таблиця 3. Відповідність індикаторів ефективності управління персоналом показникам сприйняття якості продукції споживачами B2B сегменту

Індикатори ефективності управління персоналом	Показники сприйняття якості продукції споживачами B2B сегменту
Рівень плинності персоналу	Зростання/зниження кількості рекламаций через брак продукції
Частка персоналу, охопленого програмами підвищення кваліфікації	Рівень задоволеності споживачів якістю продукції
Індекс внутрішньої мотивації працівників	Частка повторних замовлень від споживачів
Рівень дотримання технологічних стандартів	Кількість претензій і повернень через невідповідність специфікаціям
Час реагування на внутрішні виробничі проблеми	Оцінка оперативності вирішення проблем з боку споживачів
Рівень впровадження систем контролю якості	Зниження варіацій у технічних характеристиках продукції
Кількість внутрішніх аудитів і тренінгів з якості	Позитивні відгуки про стабільність і надійність продукції

Джерело: систематизовано авторами.

ми цілями підприємства, особливо у питаннях сталого розвитку і соціальної відповідальності. Персонал має відчувати свою участь у створенні довготривалої цінності, що, своєю чергою, формуватиме їх внутрішню залученість і готовність до інноваційних змін. Для цього системи управління персоналом мають активно впроваджувати практики корпоративної соціальної відповідальності, гнучких форматів роботи, а також програм менторства і наставництва [19].

Зростання професійної компетентності та трансдисциплінарна взаємодія персоналу дозволить створювати продукцію, яка краще відповідає специфічним і часто нестандартним вимогам споживачів. При цьому відбуватиметься зміна сприйняття якості з об'єктивного оцінювання відповідності технічним характеристикам до більш суб'єктивного відчуття персоналізації та індивідуального підходу. Таке сприйняття підвищуватиме довіру та лояльність клієнтів, що безпосередньо впливатиме на рівень повторних замовлень, тривалість партнерських відносин і готовність до співпраці у складних проєктах.

Мотивація персоналу через корпоративні цінності, орієнтовані на сталий розвиток і соціальну відповідальність, формуватиме нове сприйняття етичності виробника і його продукції. При цьому, акцент споживачів зміщатиметься на вибір продукції, яка відповідає не лише технічним вимогам, а й нормам екологічної безпеки та соціальної відповідальності. Відповідно, якщо клієнти враховуватимуть такі чинники як вуглецевий слід, безпека матеріалів і етичність ланцюга постачання, то репутація виробника зростатиме, відкриваючи, тим самим, доступ до нових ринків, зокрема в країнах із жорсткими екологічними регламентами. Окрім цього, мотиваційні системи, які стимулюють відповідальність і творчий підхід кожного працівника до підвищення якості продукції впливатиме на сприйняття з формального дотримання стандартів на активне прагнення до інновацій і поліпшень, що, своєю чергою, посилюватиме імідж виробника як надійного і прогресивного партнера. У підсумку зазнаватиме позитивного впливу бренд підприємства і його репутація в галузі.

Цифрові HR-системи і платформи навчання сприятимуть швидкому підвищенню кваліфікації і оперативній адаптації навичок персоналу, що підвищуватиме якість виробничих і сервісних процесів. Зазначене впливатиме на формування сприйняття надійності і прогнозованості продукції, що важливо для B2B-клієнтів, які орієнтуються на стабільність постачань і мінімізацію ризиків виробничих простоїв. Підвищена впевненість у якості продукції стимулюватиме інвестиції в довгострокові контракти та стратегічне партнерство [20].

Варто підкреслити, що сучасні споживачі більше цінують ту продукцію, яка представляє собою результат синергії технічних інновацій, етичних принципів і кастомізованого підходу. Підвищення якості сервісного супроводу через розвиток компетенцій технічного персоналу і використання цифрових інструментів змінюватиме сприйняття продукції як комплексного продукту, який включає після продажне обслуговування, підтримку і сервісні інновації. Таким способом можна підвищити цінність продукції в очах споживачів, збільшивши їх задоволеність та зменшивши рівень скарг і технічних проблем у процесі експлуатації.

Зміна сприйняття якості впливає також на поведінкові патерни споживачів: підвищена довіра веде до збільшення обсягів замовлень, довгострокового співробітництва, готовності платити преміальну ціну за інноваційні рішення та поширення позитивного досвіду серед інших потенційних партнерів. Крім того, комплексне сприйняття якості стимулює вимоги до прозорості виробничих процесів і відкритості інформації, що, своєю чергою, впливає на управління репутаційними ризиками виробника.

Узагальнено описаний вплив систематизовано за елементами системи управління персоналом у табл. 2.

Для ефективного управління персоналом необхідно застосовувати систему вимірюваних індикаторів, які дозволяють об'єктивно оцінити результативність HR-процесів. У промисловому секторі, орієнтованому на B2B-рини, важливо встановити чіткий зв'язок між ними та показниками, що відображають сприйняття якості продукції з боку споживачів. Такий підхід дозволить не лише контролювати ефективність управління персоналом, а й прогнозувати вплив кадрових рішень на ключові параметри клієнтської оцінки, зокрема рівень задоволеності, частоту рекламаций та лояльність. У таблиці 3 наведені приклади відповідності між згаданими показниками.

Відповідність індикаторів ефективності управління персоналом показникам сприйняття якості продукції споживачами B2B-сегменту відображає здатність підприємства узгоджувати внутрішні управлінські практики з очікуваннями зовнішнього ринку. Адже кадрові процеси, серед яких добір, розвиток, мотивація та утримання персоналу не ізольовані, а мають безпосередній вплив на важливі для B2B-споживачів параметри продукції.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, ураховано, що з 2020—2021 рр. новим вектором для розвинених країн стала Індустрія 5.0, однак її імплементація носить поступовий та нерівномірний

рний характер. Перехід до неї характеризується трансформацією як промислового маркетингу, так і товарознавства: вони стають більш комплексними, гуманізованими, орієнтованими на взаємодію, довготривалу цінність і сталість. У промисловому маркетингу це виявляється через зміщення акценту з класичних показників "ціна-якість" на такі аспекти, як адаптивність продукції до потреб конкретного споживача, гнучкість у конфігуруванні рішень, енергетична ефективність, сталість ланцюгів поставок та етичність виробника. У промисловому товарознавстві перехід проявляється через переосмислення критеріїв оцінювання продукції: поряд із технічними характеристиками зростає значення соціально-екологічних параметрів, цифрового контролю, можливостей для рециклінгу та взаємодії з розумними системами. Це зумовлює інтеграцію знань з галузей матеріалознавства, екологічного аудиту та цифрових технологій, що дозволяє застосовувати нові підходи до класифікації, ідентифікації та верифікації промислових товарів та зумовлює потребу у формуванні відповідних елементів системи управління персоналом. Остання має ґрунтуватися на гуманістичному підході до організації праці та взаємодії людини з технологіями. Виявлено, що така система управління персоналом впливатиме на сприйняття якості продукції у B2B-сегменті, що включає персоналізацію, етичність, екологічність, інноваційність і сервісну підтримку.

Показано, що кращі значення індикаторів HR-системи, що відображають високий рівень організації та професійності, корелюють з позитивними оцінками якості продукції, що виявляється в повторних закупівлях, низькому рівні рекламаций та зростанні задоволеності споживачів.

Напрямок подальших досліджень є розробка аналітичних моделей, на основі яких можна було б кількісно оцінити силу та характер взаємозв'язку між ефективністю управління персоналом та показниками сприйняття якості продукції споживачами B2B-сегменту.

Література:

1. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
2. Хитра О.В., Ковальчук Г.Р. Особливості маркетингового забезпечення процесів управління персоналом. *Економічні студії: наук.-практ. екон. журн.* 2017. Вип. 5 (18). С. 44—51.
3. Ковбас Г. Сучасні підходи формування маркетингової політики управління персоналом логістичних компаній. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-67>
4. Криворучко О.М. Обґрунтування концепції маркетингу персоналу. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 27. С. 5—14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2016_27_3
5. Шумкова В.І. Управління персоналом як інструмент соціально-етичного маркетингу. *Держава та регіони*. 2023. № 1 (127). С. 87—92. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2023-1-12>
6. Мартиненко В.І., Токар В.В. Інтеграція засобів штучного інтелекту в систему управління персоналом за

для підвищення ефективності ведення бізнесу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 3 (87). С. 85—90.

7. Публікаційне бюро Європейського Союзу. Industry 5.0. Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry. 2021. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/468a892a-5097-11eb-b59f-01aa75ed71a1/>

8. Mishchuk I., Riabkina Y., Ushenko N., Hamova O., Tkachenko S., & Yastremska N. Intellectual Capital as a Factor Forming Economic Security of Enterprises in Society 5.0 WSEAS. *Transactions on Business and Economics*. 2022. № 19. P. 269—277. DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.25>

9. Nair N. Industry 5.0. Building a Human-Centric Workforce for Europe's Future. *Ozemio*. 2025. URL: <https://ozemio.com/blog/equipping-the-european-workforce-for-the-human-centric-future-of-industry-5-0/>

10. ABB. Perfect circle. News center. 2023. URL: <https://new.abb.com/news/detail/99148/perfect-circle>

11. EU4Digital. Join Ukraine's Industry 5.0 Revolution — March 11-12. 2025. URL: <https://eufordigital.eu/join-ukraines-industry-5-0-revolution-march-11-12/>

12. ABB. Circularity: No Time to Waste. 2024. 33 p. URL: https://resources.news.e.abb.com/attachments/published/111923/en-S/B890993BA0E5/ABB-Circularity_No_Time_To_Waste.pdf

13. Siemens. Supercharging industry transformation with the Digital Twin. 2025. URL: <https://www.siemens.com/global/en/company/stories/industry/2025/digital-twin-for-industry.html>

14. Асоціація підприємств промислової автоматики України. Industry 5.0 — Summary of the March 11—12 Conference: звіт АППАУ про подію за участі українських та європейських стейкхолдерів. 2025. URL: <https://appau.org.ua/en/appau-news/industry-5-0-summary-of-the-march-11-12-conference/>

15. FED. Офіційний сайт. 2025. URL: <https://www.fed.com.ua/ua/index.html>

16. SkillAbility project. The Industry 5.0 paradigm: putting humans at the center of manufacturing. 2025. URL: <https://skillability.eu/2025/03/06/skillability-industry-5-0/>

17. Siemens. Industrial AI and sustainability at scale. 2024. URL: <https://press.siemens.com/global/en/pressrelease/industrial-ai-and-sustainability-scale-siemens-redefines-industrial-innovation>

18. Shyam A. Driving The Future: Digital Transformation And Product Management In The Logistics And Supply Chain Revolution. *Forbes*. 2024. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2024/10/29/driving-the-future-digital-transformation-and-product-management-in-the-logistics-and-supply-chain-revolution/>

19. Karia N., Davadas Michael R.C. Environmental Practices That Have Positive Impacts on Social Performance: An Empirical Study of Malaysian Firms. *Sustainability*. 2022. № 14. URL: <https://doi.org/10.3390/su14074032>

20. Holmstrom O.I. H., Bosch J. Strategic digital product management: Nine approaches. *Information and*

Software Technology. 2025. Vol. 177. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095058492400199X?via%3Dihub>

References:

1. Hluschenko, L.D., Piliavoz, T.M. and Koval', N.O. (2022), "Personnel management in the modern structure of enterprise management", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol.35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
2. Khytra, O. V. and Koval'chuk, H. R. (2017), "Features of marketing support for personnel management processes", *Ekonomichni studii: nauk.-prakt. ekon. zhurn*, vol. 5 (18), pp. 44—51.
3. Kovbas, H. (2024), "Modern approaches to the formation of personnel management marketing policy in logistics companies", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-67>
4. Kryvoruchko, O.M. (2019), "Substantiation of the personnel marketing concept", *Ekonomika transportnoho kompleksu*, vol. 27, pp. 5—14, available at: (Accessed 25 June 2025). http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2016_27_3
5. Shumkova, V.I. (2023), "Personnel management as a tool of social-ethical marketing", *Derzhava ta rehiony*, vol. 1 (127), pp. 87—92. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2023-1-12>
6. Martynenko, V.I. and Tokar, V.V. (2024), "Integration of artificial intelligence tools into the personnel management system to increase business efficiency", *Naukovyj pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 3 (87), pp. 85—90.
7. Publications Office of the European Union (2021), "Industry 5.0. Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry", available at: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/468a892a-5097-11eb-b59f-01aa75ed71a1> (Accessed 25 June 2025).
8. Mishchuk, I., Riabykina, Y., Ushenko, N., Hamova, O., Tkachenko, S., & Yastremska, N. (2022), "Intellectual Capital as a Factor Forming Economic Security of Enterprises in Society 5.0 WSEAS", *Transactions on Business and Economics*, vol. 19, pp. 269—277. DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.25>
9. Nair, N. (2025), "Industry 5.0. Building a Human-Centric Workforce for Europe's Future. Ozemio.", available at: <https://ozemio.com/blog/equipping-the-european-workforce-for-the-human-centric-future-of-industry-5-0/> (Accessed 25 June 2025).
10. ABB (2023), "Perfect circle. News center.", available at: <https://new.abb.com/news/detail/99148/perfect-circle> (Accessed 25 June 2025).
11. EU4Digital. (2025), "Join Ukraine's Industry 5.0 Revolution — March 11-12.", available at: <https://eufordigital.eu/join-ukraines-industry-5-0-revolution-march-11-12/> (Accessed 25 June 2025).
12. ABB (2024), "Circularity: No Time to Waste", available at: https://resources.news.e.abb.com/attachments/published/111923/en-S/B890993BA0E5/ABB-Circularity_No_Time_To_Waste_.pdf (Accessed 25 June 2025).
13. Siemens (2025), "Supercharging industry transformation with the Digital Twin", available at: <https://www.siemens.com/global/en/company/stories/industry/2025/digital-twin-for-industry.html> (Accessed 25 June 2025).
14. APPAU (2025), "Industry 5.0 — Summary of the March 11-12 Conference: APPAU report on the event with the participation of Ukrainian and European stakeholders", available at: <https://appau.org.ua/en/appau-news/industry-5-0-summary-of-the-march-11-12-conference/> (Accessed 25 June 2025).
15. FED (2025), available at: <https://www.fed-com.ua/ua/index.html> (Accessed 25 June 2025).
16. SKillAIbility project (2025), "The Industry 5.0 paradigm: putting humans at the center of manufacturing", available at: <https://skillaibility.eu/2025/03/06/skillaibility-industry-5-0/> (Accessed 25 June 2025).
17. Siemens (2024), "Industrial AI and sustainability at scale", available at: <https://press.siemens.com/global/en/pressrelease/industrial-ai-and-sustainability-scale-siemens-redefines-industrial-innovation> (Accessed 25 June 2025).
18. Shyam, A. (2024), "Driving The Future: Digital Transformation And Product Management In The Logistics And Supply Chain Revolution", *Forbes*, available at: <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2024/10/29/driving-the-future-digital-transformation-and-product-management-in-the-logistics-and-supply-chain-revolution/> (Accessed 25 June 2025).
19. Karia, N. and Davadas, M. R.C. (2022), "Environmental Practices That Have Positive Impacts on Social Performance: An Empirical Study of Malaysian Firms", *Sustainability*, vol. 14. <https://doi.org/10.3390/su14074032>
20. Holmstrom, OI. N. and Bosch, J. (2025), "Strategic digital product management: Nine approaches", *Information and Software Technology*, Vol. 177, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095058492400199X?via%3Dihub> (Accessed 25 June 2025).

Стаття надійшла до редакції 05.07.2025 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 005.511:339.37(477)

*І. М. Вавдійчик,**к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів підприємства,
Державний торговельно-економічний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2787-0327>**О. С. Жук,**к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів підприємства,
Державний торговельно-економічний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9016-1232>**В. В. Мельник,**к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів підприємства,
Державний торговельно-економічний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5512-536X>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.147

ТРУДОВІ РЕСУРСИ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

I. Vavdiichyk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business Finance, State University of Trade and Economics

O. Zhuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business Finance, State University of Trade and Economics

V. Melnik,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business Finance, State University of Trade and Economics

LABOR RESOURCES AS A FACTOR FOR ENSURING COMPETITIVENESS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TRADE ENTERPRISES

У статті досліджено стратегічну роль трудових ресурсів у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств торгівлі України в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що ефективне управління персоналом є критичним фактором стійкості підприємств, збереження ринкових позицій і забезпечення інноваційного оновлення. Проаналізовано основні виклики національного ринку праці, пов'язані з масовою міграцією, дефіцитом кваліфікованих кадрів, зміною структури зайнятості та зниженням якості трудового потенціалу. У статті розглянуто ключові напрями трансформації управління трудовими ресурсами, серед яких — впровадження цифрових HR-інструментів, розвиток внутрішнього навчання, підтримка гнучких форм зайнятості, підвищення мотивації працівників та адаптація до цифровізації. Зроблено висновок, що формування адаптивного кадрового потенціалу є необхідною умовою стабілізації торговельного сектора та основою його стійкого економічного зростання в повоєнний період. Запропоновано практичні напрями державного і корпоративного реагування на виклики у сфері трудових ресурсів для підтримки зайнятості, посилення кадрової мобільності та розвитку людського капіталу.

The article explores the strategic importance of labor resources in ensuring the competitiveness and sustainable development of trade enterprises in Ukraine under conditions of martial law and economic instability. It is substantiated that effective personnel management is a critical factor in strengthening enterprise resilience, maintaining market positions, ensuring flexibility in business operations, and enabling innovative renewal. In the context of ongoing military aggression and its socio-economic consequences, the national labor market has undergone profound transformations, which directly impact the functioning of enterprises. The authors analyze the key challenges facing the labor market, including mass external and internal migration, acute shortages of qualified personnel, structural changes in employment across sectors, and deterioration in the quality, availability, and motivation of labor potential. These phenomena significantly reduce the adaptability of enterprises, especially in the retail trade sector, to environmental turbulence and the ability to ensure business continuity.

The study identifies strategic directions for transforming labor resource management in trade enterprises, such as the implementation of digital HR tools (including e-recruitment, personnel analytics, and remote work technologies), the development of internal training and mentoring systems, introduction of flexible employment models, optimization of staff incentive programs, and a shift towards data-driven decision-making in the formation of human capital strategies. The article emphasizes the importance of aligning personnel policies with sustainability principles and adapting to new socio-demographic realities.

The authors conclude that forming an adaptive and sustainable human resource potential is a necessary precondition for stabilizing the retail trade sector, increasing its competitiveness, and ensuring long-term recovery and inclusive growth. Practical recommendations are proposed at both national and enterprise levels to overcome labor market challenges, improve workforce engagement, enhance labor mobility, and foster innovation-oriented and sustainable economic development.

Ключові слова: трудові ресурси, конкурентоспроможність, сталий розвиток, підприємства торгівлі, продуктивність праці, цифровізація.

Key words: labor resources, competitiveness, sustainable development, trade enterprises, labor productivity, digitalization.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах функціонування економіки України, що характеризуються високим рівнем турбулентності, трансформацією ринкових умов, диджиталізацією бізнес-процесів та загрозами воєнного й соціального характеру, питання ефективного управління трудовими ресурсами набуває особливої актуальності для підприємств торгівлі. Торговельна галузь, як одна з найбільш динамічних та клієнтоорієнтованих сфер, значною мірою залежить від якості людського капіталу, професійної компетентності персоналу та здатності підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, зростання конкуренції, необхідності оперативного реагування на зміну споживчих потреб та впровадження інноваційних форматів обслуговування, управління трудовими ресурсами перетворюється на стратегічний напрям забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Саме ефективне використання потенціалу працівників, їх мотивація, розвиток та збереження є запорукою стабільності, сталого розвитку та підвищення ринкових позицій

підприємств торгівлі України. Крім того, нові виклики, зумовлені процесами релокації, трудової міграції, зниження зайнятості у певних регіонах, потребують від підприємств гнучких моделей управління персоналом, зокрема впровадження дистанційної зайнятості, ротації кадрів, перекваліфікації тощо. Відтак дослідження підходів до стратегічного управління трудовими ресурсами в контексті конкурентоспроможності та сталого розвитку є надзвичайно важливим як у науковому, так і в практичному вимірі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед сучасних досліджень низка наукових публікацій присвячена проблемам управління трудовими ресурсами. Багато авторів зосередили свою увагу на проблемах із забезпеченням трудовими ресурсами підприємствами України в період повномасштабного вторгнення.

Так, зокрема [1] дослідили питання управління трудовими ресурсами в умовах воєнного стану в Україні. Особливий акцент авторами був зроблений на характеристику методів стимулювання та впливу на персонал в

сучасних умовах функціонування підприємств в Україні. Були представлені різні підходи до класифікації соціально-психологічних методів дистанційного управління персоналом.

Висчин І., Адаменко В. в своїй статті зосередили увагу на важливості людського капіталу, тому що в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення економіки України саме людський капітал є одним із визначальних чинників існування держави та забезпечення її конкурентоспроможності [2].

У статті [3] розкриті світові моделі управління трудовими ресурсами підприємства. Встановлено, що вітчизняні підприємства у багатьох кадрових питаннях поступаються іноземним компаніям, а саме в контексті захисту прав працівників та дотримання чинного нормативно-правового регулювання в частині кадрових питань. Встановлено, що в сучасних умовах розвитку ІТ-технологій, вітчизняні підприємства мають адаптуватись до сучасних умов ведення бізнесу та впровадження нових інформаційних технологій.

Чирва Ю., Завербний А. [4] у своєму дослідженні визначають необхідність застосування об'єктивних показників для оцінки трудових міграційних процесів в Україні, пов'язаних із війною. Авторами окреслено проблемне питання щодо тривалості дії негативних процесів, пов'язаних із виїздом населення, що має трудовий потенціал та імовірність стабілізації ситуації у перспективі, розглянуто сценарії повернення трудових мігрантів в Україну та реалістичність такої моделі поведінки і вплив такого процесу на економіку.

Дослідження Томчук О. присвячено узагальненню змін, що відбуваються на ринку праці України в умовах війни на основі аналізу тенденцій його розвитку, а також ідентифікації викликів, що впливають на кадрове забезпечення економіки. Також дослідники виокремлюють такі пріоритетні напрями відновлення параметрів ринку праці на якісно новому рівні як: відновлення людського потенціалу та капіталу, створення стимулів для швидкого працевлаштування працівників, формування дієвих програм перекваліфікації та підвищення кваліфікації згідно вимог поточної ситуації, залучення донорських засобів до створення нових робочих місць, прогнозування професій, які в короткостроковій та середньостроковій перспективі будуть користуватися прогнозування професій, які в короткостроковій та середньостроковій перспективі будуть користуватися попитом на ринку праці, створення програм зайнятості для внутрішньо переміщених осіб, розвиток дистанційних форм зайнятості [5].

У статті [6] систематизовано проблеми використання трудових ресурсів, сформовано напрями їх вирішення в Україні під час війни. Доведено, що використання трудових ресурсів в Україні під час війни супроводжується низкою складних проблем, які негативно впливають на економіку та добробут населення. Серед основних проблем виділено масову міграцію та переміщення населення, розриви в інфраструктурі, зменшення робочих місць, зниження безпеки праці, зменшення доходів населення, психологічний стрес та ін.

Стаття [7] присвячена дослідженню аналітичного забезпечення управління трудовими ресурсами підприємства. Зазначено, що важливість ефективного управлі-

ння трудовими ресурсами обґрунтована тим, що саме вони є одними з найбільш значущих та провідних ресурсів, які можуть забезпечити підприємству довгострокові конкурентні переваги. Разом з тим, зазначено, що основні показники та індикатори оцінки ефективності управління трудовими ресурсами залежать від галузі та специфіки діяльності підприємства.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою даної роботи є комплексний аналіз сучасного стану управління трудовими ресурсами підприємств торгівлі в реаліях сьогодення, виявлення ключових деструктивних факторів, що впливають на їх ефективне формування та використання, розробка практичних рекомендацій щодо підвищення стратегічної ролі трудових ресурсів у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств торгівлі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Повномасштабне військове вторгнення Російської Федерації в Україну спричинило глибокі структурні деформації на ринку праці, що безпосередньо впливають на кадрове забезпечення підприємств, зокрема в торговельній галузі. Масова міграція населення, мобілізація працездатного контингенту, загибель та поранення працівників, порушення логістичних і виробничих ланцюгів — усе це призвело до суттєвого зниження доступності трудових ресурсів, погіршення їхньої кваліфікаційної структури та територіального дисбалансу. У таких умовах забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств, в тому числі торговельних потребує докорінного перегляду підходів до управління людським капіталом, орієнтації на підвищення продуктивності праці, залучення та утримання фахівців, а також формування гнучких і адаптивних кадрових стратегій. Подальше повоєнне відновлення економіки в цілому та торговельної галузі зокрема в цілому залежатиме від здатності ринку праці оперативно реагувати на зміну попиту та пропозиції, а також від ефективності впровадження інструментів політики зайнятості на національному та регіональному рівнях.

Одним із ключових чинників, який визначає здатність підприємства адаптуватися до динамічних умов господарювання, підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати довгострокову ефективність, є якісне управління трудовими ресурсами. На відміну від традиційного підходу до трудових ресурсів як витратної складової, сучасна парадигма розглядає їх як стратегічний актив, інвестиції в який забезпечують стійке зростання, інноваційність та ринкову перевагу.

За твердженням Подра О. П., Петришин Н. Я., Киричук І. В.: "Сучасна концепція управління людським ресурсами підприємства має бути стратегічною, тобто її головною метою має стати ефективне використання трудового потенціалу підприємства, що відповідає умовам зовнішнього та внутрішнього середовища" [8].

З початку повномасштабного вторгнення чисельність робочої сили в Україні скоротилася на 5,5 млн осіб працездатного віку, що становить приблизно 40 % усієї робочої сили [9].

На тимчасово окупованих з початку 2022 р. територіях жили 3 млн осіб, з них орієнтовно 1,3 млн осіб пра-

Таблиця 1. Динаміка показників діяльності підприємств торгівлі України за 2019—2023 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість діючих підприємств торгівлі, одиниць	101427	98369	97038	67395	79577
Темпи приросту кількості діючих підприємств торгівлі, %	8,37	-3,01	-1,35	-30,55	18,08
Кількість зайнятих працівників у торгівлі, тис. осіб	2385,3	2353,5	2337,4	1911,4	1958,7
Темпи приросту кількості зайнятих працівників у торгівлі, %	1,26	-1,33	-0,68	-18,23	2,47

Джерело: складено автором за [12].

цездатного віку, ще майже 6,5 млн осіб виїхали за межі України 14 у зв'язку із безпековою ситуацією, з яких майже 4,5 млн осіб працездатного віку [10].

При цьому, зменшується частка осіб, які планують повернутися з-за кордону на Батьківщину. Якщо на початку 2023 р. близько 77 % біженців війни планували повернутись на Батьківщину, то на початку 2024 р. цей показник вже становить 65 %. Така тенденція посилюватиметься пропорційно до тривалості воєнних дій [11].

Трудові ресурси є однією з значущих та провідних ринкових ресурсів, які здатні забезпечити стійкі довгострокові конкурентні переваги підприємству. Від ефективності управління трудовими ресурсами залежить ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність, утримання ринкових позицій, прибутковість та інше. Управління трудовими ресурсами потребує здійснення систематичної оцінки ефективності управління ними.

З огляду на високий рівень невизначеності та дефіцит кваліфікованої робочої сили, підприємства змушені оперативно реагувати на зміни, впроваджувати інноваційні управлінські підходи, підвищувати гнучкість організаційних структур та модернізувати кадрову політику. Управління трудовими ресурсами у цьому контексті трансформується з допоміжної адміністративної функції у стратегічний інструмент розвитку. Він охоплює не лише оперативне планування потреб у персоналі, а й системну роботу з мотивацією, професійним навчанням, розвитком ключових компетенцій, створенням безпечного, інклюзивного та сприятливого середовища праці, а також підвищенням рівня залученості працівників. Такі підходи є необхідними умовами для зміцнення кадрового потенціалу підприємств торгівлі, їх адаптації до воєнних та повоєнних викликів, а також досягнення цілей сталого розвитку.

Підприємства торгівлі, особливо у сфері роздрібного ритейлу, мають справу з високим рівнем конкуренції, зміною споживчих уподобань, необхідністю оперативного обслуговування клієнтів і впровадженням новітніх технологій. За таких умов людський капітал виступає основою сервісної якості, корпоративної культури та адаптивної здатності компанії. Наявність професійно підготовленого персоналу, розвиток лідерського потенціалу, внутрішнє навчання, мотиваційні програми, цифрова грамотність співробітників стають вирішальними факторами стійкості підприємства до зовнішніх викликів.

Водночас, вітчизняний торговельний сектор стикається з низкою проблем у сфері управління персона-

лом: трудова міграція, дефіцит кваліфікованих кадрів, висока плинність, недостатній рівень професійної підготовки, особливо в умовах регіональної нерівномірності розвитку. Зважаючи на це, виникає об'єктивна необхідність у переосмисленні підходів до формування, збереження та розвитку людського капіталу на підприємствах торгівлі. Особливого значення набувають питання стратегічного планування кадрової політики, оцінювання персоналу, створення сприятливого мікроклімату в колективах, впровадження інструментів діджиталізації HR-процесів.

Управління трудовими ресурсами в торгівлі є одним із найважливіших факторів забезпечення ефективності та стабільності цього сектора економіки. В умовах сучасних викликів, зокрема війни, економічної нестабільності, міграційних процесів та необхідності адаптації до нових умов ринку, актуальність цієї теми для України суттєво зростає.

Торгівля є однією з провідних галузей економіки України, яка відіграє ключову роль у забезпеченні потреб населення та розвитку економіки. Однак сучасні умови висувають нові вимоги до управління трудовими ресурсами у цій галузі. Масова міграція, викликана війною, призвела до дефіциту робочої сили, зокрема кваліфікованих кадрів у сфері торгівлі. Це ускладнює забезпечення безперервності бізнес-процесів, ефективного обслуговування клієнтів та досягнення стабільних фінансових результатів.

Цифровізація та розвиток інновацій у торгівлі також вимагають від працівників нових навичок та компетенцій. Зростає потреба у фахівцях, які вміють працювати з цифровими платформами, автоматизованими системами обліку та управління продажами. Впровадження сучасних технологій у галузь торгівлі створює нові можливості, але водночас вимагає якісного підходу до навчання, перепідготовки та мотивації персоналу.

Ще одним викликом є необхідність підтримання високого рівня продуктивності праці в умовах нестабільності та швидких змін на ринку. Це потребує адаптивного управління, використання сучасних HR-технологій, забезпечення соціального захисту працівників, впровадження гнучких графіків роботи та створення сприятливих умов праці.

Таким чином, ефективне управління трудовими ресурсами в торгівлі України є ключовим фактором для подолання сучасних викликів, забезпечення стійкості бізнесу та конкурентоспроможності галузі. Це не лише сприятиме відновленню економіки, а й створить основу для стійкого розвитку торговельного сектора у майбутньому.

В таблиці 1 наведено динаміку кількісних показників діяльності підприємств торгівлі України за 2019–2023 рр. відповідно до даних Державної служби статистики України за видом економічної діяльності G "Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів".

Кількість діючих підприємств торгівлі демонструє у 2020—2022 роках, з різким падінням у 2022 р. на тлі повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України. Водночас у 2023 р. спостерігається відновлювальне зростання, що може свідчити про адап-

тацію підприємств до нових умов — темп приросту кількості діючих підприємств торгівлі у 2023 році порівняно з попереднім роком становив 18,08%.

Кількість зайнятих працівників у торгівлі є індикатором стабільності зайнятості в галузі. Її зниження у 2022 р. також корелює з воєнними подіями, а зростання у 2023 р. підтверджує здатність підприємств до кадрової реадптації. У 2023 році порівняно з попереднім роком темп приросту кількості зайнятих працівників у торгівлі становив 2,47%, що є свідченням адаптивної реакції ринку праці на зовнішні виклики та ефективність кадрових стратегій адаптивного управління.

У табл. 2 подано динаміку основних показників, що характеризують продуктивність праці в торгівельній галузі України за 2019—2023 роки відповідно до даних Державної служби статистики України за видом економічної діяльності G "Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів".

Незважаючи на скорочення кількості працівників, підприємства торгівлі України демонструють зростання продуктивності праці, що свідчить про підвищення ефективності роботи галузі, автоматизацію процесів та адаптацію до зовнішніх викликів.

Так, обсяг реалізованої продукції демонструє загальну тенденцію до зростання: з 3,96 трлн грн у 2019 році до 5,69 трлн грн у 2023 році. Незначне зниження відбулося у 2022 році (до 4,39 трлн грн), що пов'язано з воєнними подіями, однак у 2023 році спостерігається суттєве відновлення. Кількість зайнятих у торгівлі працівників зменшилась з 2385 тис. осіб у 2019 році до 1959 тис. у 2023 році. Найбільше скорочення припадає на 2022 рік (до 1911 тис. осіб), що обумовлено впливом воєнного стану та міграційними процесами. Продуктивність праці демонструє стабільне зростання: з 1659 тис. грн/особу у 2019 році до 2907 тис. грн/особу у 2023 році.

Незважаючи на численні кризові виклики, пов'язані з воєнним станом, український ринок праці вже тривалий час функціонує в умовах глибоких диспропорцій.

За твердженням Томчук, О. на ринку праці України спостерігаються наступні тенденції: скорочення попиту на робочу силу в цілому; зростання попиту в окремих галузях економіки; зміна умов зайнятості, в т.ч. зниження зарплати, зміна структури вакансій та їх географії; зміна кількісно-якісних характеристик робочої сили; зменшення чисельності робочої сили; збільшення ВПО в структурі пропозиції робочої сили; зростання запиту на дистанційну зайнятість [5].

Окрім безпосереднього впливу бойових дій, системного характеру набувають проблеми, пов'язані з якістю професійної підготовки, внутрішніми та зовнішніми міграційними процесами. До ключових проблем, що потребують стратегічного вирішення, належать: зменшення трудового потенціалу внаслідок інтенсивних процесів міграції населення за кордон, значної частки ВПО, втрат цивільного населення внаслідок бойових дій; масова трудова міграція, особливо серед молоді та висококваліфікованих фахівців; невідповідність системи освіти потребам ринку праці, низький рівень практичної підготовки кадрів; втрата можливостей зайнятості

Таблиця 2. Динаміка показників продуктивності праці підприємств торгівлі України за 2019—2023 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Обсяг реалізованої продукції підприємствами торгівлі, млн грн	3958371	4068233	5385021	4393718	5694289
Кількість зайнятих працівників у торгівлі, тис. осіб	2385	2354	2337	1911	1959
Продуктивність праці, тис.грн /особу	1659	1729	2304	2299	2907

Джерело: складено автором за [12].

та поглиблення структурних диспропорцій на ринку праці; наявність регіональних диспропорцій зайнятості та трудових ресурсів; низька продуктивність праці на фоні відставання в інноваціях та технологіях.

Сучасні виклики ринку праці в Україні вимагають не лише оперативного реагування на наслідки воєнних дій, а й системних реформ, спрямованих на оптимізацію структури трудових ресурсів, підвищення їх мобільності та конкурентоспроможності. Відповідно актуальними напрямками вирішення вказаних проблем є запровадження наступних заходів: створення конкурентних умов праці в Україні, запровадження програм підтримки, грантів на відкриття власної справи; збалансування регіональної зайнятості населення шляхом створення робочих місць у депресивних регіонах, розвиток інфраструктури мобільності, стимулювання релокації бізнесу; розвиток програм гнучкої та дистанційної роботи.

Разом з тим, масове переміщення громадян під впливом ризиків війни створило умови для значної трудової мобільності не лише в територіальному, а й у секторальному, кваліфікаційному вимірах, створивши значний потенціал гнучкості ринку праці. Підвищення рівня економічної безпеки у виробничій сфері передбачає забезпечення продуктивної зайнятості на умовах гідної праці працездатних осіб, зокрема ВПО, та створення умов для зайнятості вимушених мігрантів, які повертатимуться з-за кордону. Водночас надалі зростатиме потреба в достатній трудовій мобільності робочої сили та гнучкому ринку праці, а також самозайнятості в українському суспільстві [13].

Забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств торгівлі України в умовах воєнного стану істотно залежить від ефективності кадрового забезпечення. Однак цей процес ускладнюється деформативними тенденціями, що спостерігаються на національному ринку праці, зокрема скороченням чисельності та зниженням якості трудових ресурсів, а також їх територіальною диспропорцією. Виявлені в результаті дослідження виклики у сфері трудових ресурсів потребують системного реагування для стабілізації трудового потенціалу як одного з ключових чинників відновлення, інноваційного оновлення та стійкого функціонування підприємств у післявоєнний період. У післявоєнний період саме здатність ринку праці оперативно адаптуватися до нових умов та забезпечувати потреби торговельного бізнесу у кваліфікованих кадрах визначатиме динаміку його відновлення та зростання.

ВИСНОВКИ

В умовах посиленої конкуренції та зростання вимог до рівня сервісу і цифрової трансформації торговельної діяльності, зростає значення раціонального вико-

ристання трудових ресурсів як передумови інноваційного оновлення, підвищення конкурентоспроможності та переходу до сталих моделей розвитку підприємств галузі. Результати проведеного дослідження дозволили виявити ключові кадрові виклики для підприємств торгівлі, що потребують системного управлінського реагування на національному, регіональному та корпоративному рівнях з метою формування адаптивного та стійкого кадрового потенціалу для забезпечення сталого економічного зростання галузі.

Література:

- Череп О., Калужна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
- Височин І., Адаменко В. Продуктивність праці в роздрібній торгівлі. Scientia Fructuosa. 2024. № 2. С. 38—62.
- Атаєва О., Шевченко І., Гадяк І. Управління трудовими ресурсами на підприємстві: ефективні стратегії та підходи. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-127>
- Чирва Ю., Завербний А. Оцінювання рівня втрат трудових ресурсів в Україні у зв'язку із вимушеною міграцією через збройну агресію: проблеми і перспективи. Економіка та суспільство. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-32>
- Томчук О. Аналіз трендів розвитку ринку праці в Україні: ключові зміни та виклики воєнного часу. Innovation and Sustainability. 2023. № 2. С. 110—119. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.110.119>
- Трофанюк Р. Проблеми використання трудових ресурсів в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-24>
- Циганова О., Мурашко І. Аналітичне забезпечення управління трудовими ресурсами підприємства. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 2 (11). С. 228—231. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.11-36>
- Подра О.П., Петришин Н.Я., Киричук І.В. Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2024. № 1 (11). С. 49—54. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.049>
- Як Україні компенсувати втрату 30 % трудового потенціалу. Економічна правда. 2023. 10 травня. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/10/699925>
- Кількість біженців з України зі статусом тимчасового захисту в січні в Німеччині зросла на 18,9 тис., в Італії скоротилася на 18,1 тис. — Євростат. Інтерфакс-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/972650.html>
- В ООН повідомили про зменшення кількості біженців і ВПО, які сподіваються повернутися додому. LB.ua. URL: https://lb.ua/society/2024/03/11/602784_oon_povidomili_pro_zmenshennya.html
- Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
- Національний інститут стратегічних досліджень. Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/ekonomichna-bezpeka-ukrayiny-v-umovakh-vysokyykh-voyennykh-ryzykiv>

References:

- Cherep, O., Kalyuzhna, Y., & Mykhailichenko, L. (2023), "Features of personnel management under martial-law conditions in Ukraine", Economics and Society, vol. (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
- Vysochyn, I., & Adamenko, V. (2024), "Labor productivity in retail trade", Scientia Fructuosa, vol. (2), pp. 38—62.
- Ataieva, O., Shevchenko, I., & Hadyak, I. (2024), "Workforce management at the enterprise: effective strategies and approaches", Economics and Society, vol. (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-127>.
- Chyrva, Y., & Zaverbny, A. (2022), "Assessment of labor resource losses in Ukraine due to forced migration caused by armed aggression: issues and prospects", Economics and Society, vol. (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-32>.
- Tomchuk, O. (2023), "Analysis of labor market development trends in Ukraine: key changes and challenges of wartime", Innovation and Sustainability, vol. (2), pp. 110—119. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.110.119>.
- Trofanyuk, R. (2024), "Problems of using labor resources in Ukraine", Economics and Society, vol. (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-24>.
- Tsyganova, O., & Murashko, I. (2024), "Analytical support for enterprise workforce management", Digital Economy and Economic Security, vol. 2 (11), pp. 228—231. <https://doi.org/10.32782/dees.11-36>.
- Podra, O.P., Petryshyn, N.Ya., & Kyrychuk, I.V. (2024), "Modern approaches to strategic human resource management at the enterprise", Management and Entrepreneurship in Ukraine: Development Stages and Challenges, vol. 1 (11), pp. 49—54. <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.049>.
- Economic Pravda (2023), "How Ukraine can compensate for the loss of 30% of its labor potential", available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/10/699925> (Accessed 09 July 2025).
- Interfax Ukraine (2025), "Number of refugees from Ukraine with temporary protection status in Germany rose by 18.9 k, in Italy decreased by 18.1 k — Eurostat", available at: <https://interfax.com.ua/news/general/972650.html> (Accessed 09 July 2025).
- LB.ua (2024), "UN reports reduction in refugees and IDPs hoping to return home", available at: https://lb.ua/society/2024/03/11/602784_oon_povidomili_pro_zmenshennya.html (Accessed 09 July 2025).
- State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <https://ukrstat.gov.ua> (Accessed 09 July 2025).
- National Institute for Strategic Studies (2025), "Economic security of Ukraine under high war risks and global instability", available at: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/ekonomichna-bezpeka-ukrayiny-v-umovakh-vysokyykh-voyennykh-ryzykiv> (Accessed 09 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 09.07.2025 р.

УДК 338.43

О. А. Глушков,
к. т. н., доцент, директор Відокремленого структурного підрозділу,
Фаховий коледж нафтогазових технологій, інженерії та інфраструктури сервісу
Одеського національного технологічного університету
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-5954-5541>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.153

ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ ПРИ ФОРМУВАННІ ТА РОЗВИТКУ ЛАНЦЮГІВ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ ГАЛУЗІ ТВАРИННИЦТВА ТА ЇЇ ПЕРЕРОБКИ

O. Glushkov,
PhD in Technical Sciences, Associate Professor
Professional College of Oil and Gas Technologies, Engineering and
Service Infrastructure of Odesa National University of Technology

INVESTMENTS' ATTRACTION IN THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF VALUE
CHAINS IN THE LIVESTOCK SECTOR AND IT'S PROCESSING

Статтю присвячено питанням залучення інвестицій у формування та розвиток ланцюгів доданої вартості в галузі тваринництва та її переробки в умовах трансформації аграрного ринку України й інтеграції у глобальні економічні процеси. Метою статті є обґрунтування ролі прямих іноземних та капітальних інвестицій у формуванні та розвитку ланцюгів створення доданої вартості в українській галузі тваринництва та її переробки.

В дослідженні визначено провідну роль інвестицій у трансформації агропродовольчого сектору України від сировинної моделі до системи з високим ступенем переробки та інтеграції у глобальні ланцюги створення доданої вартості. В дослідженні проаналізовано сучасні тенденції капіталовкладень у сільське господарство, ґрунтовно проаналізовано обсяги прямих іноземних інвестицій і капітальних вкладень за видами діяльності агропромислового комплексу, зокрема у сфері тваринництва. Обґрунтовано, що іноземні інвестиції сприяють не лише модернізації виробництва та впровадженню інновацій, а й забезпечують структурну перебудову аграрної економіки: від сировинної моделі до моделі, орієнтованої на кінцеву продукцію з високим рівнем доданої вартості. Досліджено розподіл інвестицій в тваринництво та переробну галузь, зокрема в частині виробництва м'яса, молочних продуктів, жирів тваринного походження, що дозволяє оцінити поточний стан інвестування у вторинні та третинні ланки агропродовольчого ланцюга. Виявлено, що частка інвестицій у харчову промисловість залишається нижчою порівняно з рослинництвом, що свідчить про дисбаланс у структурі капітальних вкладень та недовикористаний потенціал переробного сегмента.

Дослідження дозволило виявити зв'язок між зростанням обсягів інвестицій у харчову промисловість і посиленням ролі України в глобальних логістичних ланцюгах, а також дозволило виявити позитивний вплив інвестування у виробничу інфраструктуру тваринництва на зайнятість населення, продовольчу безпеку та експортну маржинальність. Визначено потребу комплексного підходу до стимулювання інвестиційної діяльності через поєднання державного, приватного та міжнародного фінансування, що сприятиме формуванню повноцінних ланцюгів доданої вартості в аграрному секторі.

The article addresses the issues of attracting investments in the formation and development of value chains in the livestock sector and their processing amid Ukraine's agricultural market transformation and integration into global economic processes. The article aims to substantiate the role of foreign direct and capital investments in the formation and development of value creation chains in Ukraine's livestock sector and its processing.

The study identifies the leading role of investment in transforming Ukraine's agri-food sector from a raw-material-based model to a system with a high level of processing and integration into global value chains. The research analyzes current trends in capital investment in agriculture and provides a thorough examination of the volumes of foreign direct investment and capital expenditures by types of activity within the agro-industrial complex, particularly in the livestock sector. It is substantiated that foreign investments contribute not only to production modernization and innovation implementation, but also to the structural transformation of the agrarian economy: from a raw-material model to one focused on high-value-added final products.

The article examines the allocation of investments in the livestock and processing sectors, specifically in the production of meat, dairy products, and animal fats, which enables an assessment of the current state of investment in the secondary and tertiary links of the agri-food chain. It was revealed that the share of investment in the food industry remains lower compared to crop production, indicating an imbalance in the structure of capital investment and the underutilized potential of the processing segment.

The research enabled the identification of a relationship between the increase in investment in the food industry and Ukraine's strengthening role in global logistics chains. It also revealed the positive impact of investment in livestock production infrastructure on employment, food security, and the potential for increased export margins. The need for a comprehensive approach to stimulating investment activity is defined through the combination of public, private, and international financing, which will contribute to the formation of full-fledged value chains in the agricultural sector.

Ключові слова: тваринництво, переробка продукції тваринництва, інвестиції, додана вартість, капітальні вкладення, ланцюги створення доданої вартості.

Key words: livestock, livestock product processing, investments, value added, capital investment, value creation chains.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасні виклики, пов'язані з глобалізацією агропродовольчих ринків, необхідністю підвищення продовольчої безпеки та інтеграцією України до європейського економічного простору, висувають нові вимоги до організації виробничо-економічних процесів у галузі тваринництва. Чинником забезпечення ефективного функціонування цієї галузі виступає формування повноцінних та конкурентоспроможних ланцюгів створення доданої вартості, які охоплюють увесь цикл: від первинного виробництва до реалізації готової продукції кінцевому споживачеві. Успішна реалізація цього підходу неможлива без належного рівня інвестиційного забезпечення, що створює передумови для технічної модернізації, впровадження інновацій, розвитку логістичної інфраструктури, маркетингу, брендингу та сертифікації продукції відповідно до міжнародних стандартів. Попри наявний потенціал тваринницької галузі України, її розвиток стримується низкою обмежень, зокрема недостатнім рівнем інвестиційної активності, фрагментарністю виробничих процесів, відсутністю ефективних ме-

ханізмів залучення зовнішнього та внутрішнього капіталу, а також нерозвиненістю інфраструктури для глибокої переробки продукції [1]. У таких умовах питання формування ефективних інвестиційних стратегій, орієнтованих на розвиток ланцюгів створення доданої вартості у тваринництві та переробці, набуває особливої актуальності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням інвестиційного забезпечення розвитку тваринницької галузі та її переробки присвячено велику кількість праць. Так, в дослідженні Россохи В. та Гусака О. [1] окреслено концептуальні підходи до формування інноваційно-інвестиційної політики в аграрній сфері та наголошено на необхідності активізації інвестиційних процесів з урахуванням інноваційного складника як ключового чинника конкурентоспроможності. Покинйчереда В. та Тімченко О. в своїй праці [2] зосередились на оцінці інвестиційного клімату в аграрному секторі України та вказали на нерівномірність фінансу-

вання між галузями і виявили потребу в диверсифікації джерел фінансування для забезпечення комплексного розвитку. Назаренко І. [3] проаналізував регіональні диспропорції в інвестиційному забезпеченні сільськогосподарських підприємств та вказує на важливість адаптації державної політики до особливостей територій. В статті Мовчанюка А. та Дяченка М. [4] розглянуто особливості управління інвестиційно-інноваційною діяльністю в сільському господарстві, зокрема наголошено на важливості синергії між фінансовими вкладеннями та технологічними інноваціями. Заходим М. [6] підкреслив значення інноваційно-інвестиційного механізму у формуванні ефективного ринку продукції тваринництва, вказуючи на потребу у глибшій інтеграції ланцюгів переробки й дистрибуції. Волощук К. та Лісевич Н. [7] проаналізували інноваційно-інвестиційний розвиток виробництва продукції тваринництва в агропромислових підприємствах, акцентуючи на необхідності технічного переоснащення та модернізації інфраструктури. Дослідження Сахно А. та співавторів [8] довело позитивний вплив інвестиційних і кредитних ресурсів на продуктивність аграрного сектора, особливо за умов ефективного фінансового планування. Барилевич О. у своїй роботі [9] проаналізував сучасний стан галузі тваринництва в Україні, визначив її слабкі місця та окреслив перспективи відродження через посилення інвестиційної підтримки, зокрема у переробку та логістику.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування ролі прямих іноземних та капітальних інвестицій у формуванні та розвитку ланцюгів створення доданої вартості в українській галузі тваринництва та її переробки.

ВИКЛАД ОСНОВНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

В сучасних умовах трансформації аграрного ринку України та поглиблення інтеграції у глобальні економічні процеси особливого значення набуває залучення прямих іноземних інвестицій у сільське господарство та харчову промисловість, які не лише сприяють зростанню обсягів виробництва, але й відіграють ключову роль у формуванні ефективних ланцюгів доданої вартості, що забезпечують перехід від сировинної моделі розвитку до економіки, орієнтованої на виробництво конкурентоспроможної кінцевої продукції. Прямі інвестиції в сільське господарство сприяють модернізації технологічної бази аграрного виробництва, впровадженню інноваційних практик ведення господарства, а також розвитку інфраструктури зберігання та логістики. Інвестори активно впроваджують цифрові платформи агромоніторингу, інструменти точного землеробства, сучасні підходи до менеджменту ресурсів, що загалом підвищує ефективність виробництва та забезпечує стабільність аграрного сектора в умовах внутрішніх і зовнішніх ризиків [2, 3].

Однак формування доданої вартості не може обмежуватися лише первинним виробництвом. Саме тому інвестиції в харчову промисловість є критично важли-



Рис. 1. Прямі інвестиції в сільське господарство та харчову промисловість, млн дол.

Джерело: складено автором за [5].

вими для забезпечення вертикальної інтеграції ланцюгів постачання, переробки та дистрибуції. Іноземні капіталовкладення у переробку сільськогосподарської продукції стимулюють розвиток підприємств, що займаються виробництвом олії, молочних і м'ясних продуктів, кондитерських виробів, напоїв тощо, що, в свою чергу, створює нові робочі місця, підвищує зайнятість у регіонах та забезпечує приріст бюджетних надходжень за рахунок податків і митних платежів [4].

Згідно з офіційною статистикою, у 2021 році прямі іноземні інвестиції в сільське господарство досягли 1128 млн доларів США, що є найвищим показником за аналізований період, тоді як харчова промисловість залучила 361 млн доларів США (рис. 1).

У 2023 році динаміка змінилася: на тлі спаду інвестицій в аграрний сектор (131 млн доларів США) значно зросли вкладення у харчову промисловість (539 млн доларів США), що свідчить про зростаючий інтерес інвесторів до кінцевих ланок виробничого ланцюга з вищим рівнем доданої вартості. Таким чином, прямі іноземні інвестиції забезпечують не лише фінансове підживлення аграрної економіки, а й структурні зрушення в її організації. Вони стимулюють переорієнтацію економіки на переробку, експорт готової продукції та глибше включення України в глобальні виробничо-логістичні ланцюги. Особливо важливою є роль іноземного капіталу у створенні умов для сталого розвитку сільських територій, зростання добробуту населення та забезпечення продовольчої безпеки як в Україні, так і на глобальному рівні.

Розподіл прямих іноземних інвестицій за основними видами діяльності в агропромисловому комплексі України, зокрема в тваринництві та його переробці займають помітне місце в структурі залученого капіталу. Тваринництво як окремий сектор акумулювало 591 млн доларів США, що свідчить про його значну інвестиційну привабливість порівняно з низкою інших аграрних напрямів. Такий інтерес зумовлений, з одного боку, перспективами внутрішнього споживчого попиту на м'ясну продукцію, а з іншого — розвитком експортно орієнтованих компаній, таких як МХП (Миронівський хлібопродукт), які інтегрували тваринництво з повним циклом переробки та логістики. Залучення іноземного капіталу дозволяє таким підприємствам впроваджувати су-



Рис. 2. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності, млрд. грн, 2023 р.

Джерело: складено автором за [5].

часні біобезпекові стандарти, автоматизовані системи вирощування й ефективного управління стадом, що є критично важливим в умовах зростання екологічних і ветеринарних вимог.

Капітальні інвестиції становлять один із ключових чинників сталого розвитку аграрного сектору економіки та полягають у вкладенні ресурсів у створення, модернізацію та розширення основних засобів виробництва (сільськогосподарської техніки, будівель, інфраструктурних об'єктів, технологічного обладнання тощо). Інвестиційна діяльність формує основу для підвищення продуктивності праці, ефективного використання природно-ресурсного потенціалу та запровадження інновацій. В контексті аграрної економіки України капітальні інвестиції мають вирішальне значення з огляду на високу зношеність основних фондів, залежність від погодних умов, потребу в автоматизації виробничих процесів та необхідність дотримання стандартів якості й безпечності харчових продуктів, зокрема для виходу на міжнародні ринки.

Особливу актуальність капітальні інвестиції набувають у галузі тваринництва, яка вимагає значних витрат на будівництво ферм, закупівлю племінного поголів'я, холодильного обладнання, переробних потужностей та логістики. Інвестування у переробку інфраструктуру тваринницької продукції сприяє формуванню ланцюгів доданої вартості, що дозволяє збільшити дохідність виробників, зменшити експортну сировинну залежність та створити нові робочі місця у сільській місцевості. Крім того, капітальні інвестиції стимулюють впровадження сучасних екологічних та

енергоефективних технологій, сприяючи адаптації сільського господарства до кліматичних викликів та забезпеченню продовольчої безпеки держави. В умовах воєнної агресії та руйнування сільськогосподарської інфраструктури роль інвестицій як відновлювального та трансформаційного ресурсу зростає ще більше. В структурі капітальних інвестицій сільське господарство, включно з тваринництвом, становить 10,37% загального їх обсягу, а на харчову промисловість — припадає лише 5,26% (рис. 2). Такий розподіл інвестицій свідчить про певний дисбаланс у підтримці ланцюгів доданої вартості в агропродовольчому секторі. Попри те, що Україна є одним із провідних виробників сільськогосподарської продукції, відносно низький рівень інвестування в харчову промисловість обмежує можливості переробки тваринницької сировини та, відповідно, знижує загальний рівень внутрішнього переділу та експортної маржальності.

Варто зазначити, що сектор транспорту та логістики (8,61%) та будівництва (6,70%) отримав дещо більші обсяги капіталовкладень, що може опосередковано підтримувати аграрну сферу, зокрема через розвиток інфраструктури зберігання, логістичних центрів і будівництва виробничих об'єктів.

Динаміка капітальних інвестицій підтверджує високу чутливість агросектору до зовнішніх кризових факторів. Аналіз капітальних інвестицій у сільське господарство та харчову промисловість України у 2019—2023 роках засвідчує наявність як структурної, так і динамічної нерівномірності у фінансуванні агропродов-



Рис. 3. Капітальні інвестиції в агросектор і харчову промисловість, млрд. грн, 2023 р.

Джерело: складено автором за [5].



Рис. 4. Капітальні інвестиції в агросектор України за видами діяльності, млрд. грн, 2023 р.

Джерело: складено автором за [5].

вольчого сектору (рис. 3). Найвищий рівень інвестицій у сільське господарство був зафіксований у 2021 році — 70,0 млрд грн, що було пов'язано з активним розвитком аграрного експорту та сприятливою кон'юктурою ринку до початку повномасштабної війни. У 2022 році обидві галузі зазнали суттєвого зниження інвестиційної активності, що є наслідком масштабних руйнувань інфраструктури, логістичних ланцюгів та загальної економічної нестабільності, спричиненої військовою агресією РФ. Сільське господарство стабільно залишається провідним реципієнтом інвестицій, що пояснюється високим рівнем його експортної орієнтації, відносною швидкістю обігу капіталу та наявністю виробничого потенціалу. Водночас харчова промисловість, яка відіграє ключову роль у формуванні ланцюгів доданої вартості, впродовж кількох років поспіль демонструвала відносно низькі обсяги інвестування.

Лише у 2023 році, після суттєвого спаду внаслідок повномасштабної агресії РФ, спостерігається відновлення інтересу до фінансування переробної галузі, що може свідчити про усвідомлення стратегічної важливості розвитку внутрішньої переробки. Водночас рівень інвестицій залишається нижчим за потреби сучасного індустріального агрокомплексу. Структура капітальних інвестицій у 2023 році свідчить про домінування вкладень у технічне оснащення підприємств (51,9%), що є позитивним сигналом для технологічного оновлення. Водночас порівняно низький рівень інвестування у довгострокові біологічні активи обмежує потенціал зростання тваринницької галузі. Для збалансованого розвитку агросектору необхідне посилення інвестиційної уваги до тваринництва як основи продовольчої безпеки та формування ланцюгів доданої вартості в аграрній економіці України. Аналіз структури капітальних інвестицій у 2023 році в аграрний сектор України свідчить про виразну домінантність рослинницько-

го напрямку, на який припадає майже половина загального обсягу інвестицій — 48,6 млрд. грн (рис. 4).

На тваринництво припадає 12,0 млрд грн капітальних інвестицій, 7,6 млрд грн інвестицій припадає на виробництво м'яса та м'ясних продуктів, 2,1 млрд грн — на виробництво молочних продуктів, 3,1 млрд грн — на виробництво олії та тваринних жирів (частково може включати переробку побічної продукції тваринництва), і сумарно понад 24,8% інвестицій мають прямий або опосередкований зв'язок із тваринницьким ланцюгом, що свідчить про поступову активізацію цього напрямку. Водночас частка тваринництва разом із суміжними видами діяльності, зокрема виробництвом м'яса (7,6%) та молочних продуктів (2,1%), залишається значно нижчою, що вказує на порівняно обмежене фінансування вторинної та третинної ланок агропродовольчого ланцюга. Такий дисбаланс засвідчує сировинну орієнтацію сектору та недостатню реалізацію потенціалу у створенні доданої вартості через переробку.

Низькі обсяги інвестицій у виробництво харчових продуктів тваринного походження, у тому числі жирів, молочних виробів і м'ясопереробку, свідчать про обмежену індустріалізацію галузі та нерівномірний розвиток аграрної економіки, що створює виклики для підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках. Водночас, наявність частки в 12% у базовому тваринництві демонструє потенціал до нарощування інвестицій у переробні сегменти, що, за умови цілеспрямованої державної політики та підтримки інновацій, може сприяти формуванню повноцінних ланцюгів доданої вартості та довгостроковому сталому розвитку аграрного сектору.

Формування повноцінних ланцюгів створення доданої вартості у тваринництві потребує системного підходу до активізації інвестиційної діяльності, що має бути реалізовано через поєднання державних, приватних і

міжнародних механізмів фінансування. Створення конкурентоздатної моделі тваринницької галузі має ґрунтуватися на довготривалих соціально-економічних ефектах, включно з продовольчою безпекою, зайнятістю у сільській місцевості, валютною стабільністю та енергоефективністю.

ВИСНОВКИ

Роль інвестицій у трансформації агропродовольчого сектору України від сировинної моделі до системи з високим ступенем переробки та інтеграції у глобальні ланцюги створення доданої вартості є визначальною. Прямі іноземні інвестиції виступають важливим джерелом фінансових ресурсів, що сприяють впровадженню інновацій, модернізації технологій, розвитку інфраструктури та логістики. Зокрема, активне інвестування у тваринництво та його переробку дозволяє підвищити конкурентоспроможність української продукції, забезпечити її відповідність міжнародним стандартам, а також розширити експортний потенціал. Дослідження динаміки капітальних інвестицій засвідчило збереження домінування рослинницького напрямку, що обумовлює недостатнє фінансування переробних галузей тваринництва. Такий дисбаланс обмежує можливість формування повноцінних ланцюгів створення доданої вартості та знижує додану вартість, яка залишається на території країни. Незважаючи на поступове зростання інтересу інвесторів до харчової промисловості, обсяги інвестицій у сектори переробки м'яса, молока та побічної продукції тваринного походження залишаються нижчими за потреби.

Дослідження показало необхідність державної підтримки переробних потужностей, спрямованої на стимулювання інвестицій у середні та кінцеві ланки аграрного виробництва. Успішна реалізація потенціалу тваринницької галузі вимагає цілісної інвестиційної стратегії, що охоплює як капітальні, так і інноваційні вкладення. Тож, стратегічне поєднання іноземних, державних і приватних інвестицій у тваринництво та його переробку здатне забезпечити формування високоефективних, інтегрованих ланцюгів створення доданої вартості, підвищити стійкість агропродовольчої системи України та сприяти її успішній інтеграції у глобальну економіку.

Література:

1. Россоха В.В., Гусак О.М. Формування інноваційно-інвестиційної політики в аграрній сфері економіки: монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2011. 242 с.
2. Покинчеред В. В., Тімченко О. Л. Аналіз інвестиційного забезпечення розвитку аграрного виробництва в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 20. С. 73—78. DOI: <https://doi.org/0.32702/23066814.2023.20.71>
3. Назаренко І.М. Аналіз інвестиційного забезпечення сільськогосподарських підприємств регіонів України. Проблеми економіки. 2015. № 4. С. 136—143.
4. Мовчанюк А.В., Дяченко М.І. Особливості управління інвестиційно-інноваційною діяльністю в сільському господарстві України. Modern Economics. 2022. № 31. С. 97—103. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.-V31\(2022\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.-V31(2022)-14)

5. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

6. Заходим М. Інноваційно-інвестиційний механізм забезпечення розвитку ринку продукції тваринництва. Grail of Science. 2023. Р. 34—42. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.03.2023.002>

7. Волощук К.Б., Лісевич Н.А. Особливості інноваційно-інвестиційного розвитку виробництва продукції тваринництва агропромисловими підприємствами. Науково-виробничий журнал "Інноваційна економіка". 2019. № 3—4 (79). С. 12—17.

8. Sakhno A., Polishchuk N., Salkova I., Kucher A. Impact of Credit and Investment Resources on the Productivity of Agricultural Sector. European Journal of Sustainable Development. 2019. № 8 (2). Р. 335—345. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2019.v8n2p335>

9. Барилович О.М. Тваринництво: стан галузі та перспективи відродження. Вісник ПДАУ. 2018. Вип 6 (1). С. 18—22. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.1/18.pdf>.

References:

1. Rossokha, V.V. and Husak, O.M. (2011), Formuvannia innovatsiino-investytsiinoi polityky v ahrranii sferi ekonomiky: monohrafiia [Formation of innovation and investment policy in the agrarian sector of the economy: monograph], NRC IAE, Kyiv, Ukraine.
2. Pokynchereda, V. V. and Timchenko, O. L. (2023), "Analysis of investment support for the development of agricultural production in Ukraine", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 20, pp. 73—78. DOI: <https://doi.org/0.32702/23066814.2023.20.71>.
3. Nazarenko, I.M. (2025), "Analysis of investment support of agricultural enterprises in the regions of Ukraine", Problems of economy, vol. 4, pp. 136—143.
4. Movchaniuk, A.V. and Diachenko, M.I. (2022), "Features of management of investment and innovation activity in agriculture of Ukraine", Modern Economics, vol. 31, pp. 97—103. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V31\(2022\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V31(2022)-14).
5. State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 05.07.2025).
6. Zakhodym, M. (2023), "Innovation and investment mechanism for ensuring the development of the livestock market", Grail of Science, pp. 34—42. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.03.2023.002>.
7. Voloshchuk, K.B. and Lisevych, N.A. (2019), "Features of innovation and investment development of livestock production by agro-industrial enterprises", Naukovo-vyrobnychiy zhurnal "Innovatsiina ekonomika", vol. 3—4 (79), pp. 12—17.
8. Sakhno, A. Polishchuk, N. Salkova, I. and Kucher A. (2019), "Impact of Credit and Investment Resources on the Productivity of Agricultural Sector", European Journal of Sustainable Development, vol. 8 (2), pp. 335—345. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2019.v8n2p335>.
9. Barylovych, O.M. (2018), "Animal husbandry: the state of the industry and prospects for revival", Visnyk PDAU, vol. 6 (1), pp. 18—22. available at: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.1/18.pdf> (Accessed 05.07.2025).

Стаття надійшла до редакції 10.07.2025 р.

В. С. Іванченков,
к. е. н., докторант кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі,
Одеський національний технологічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7074-3024>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.159

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРУКТУРНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ГАЛУЗЕЙ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

V. Ivanchenkov,
PhD in Economics, Doctoral student, Department of Marketing,
Entrepreneurship and Trade, Odesa National University of Technology

FINANCIAL SUPPORT FOR STRUCTURAL TRANSFORMATIONS OF UKRAINE'S ECONOMIC
SECTORS IN THE CONTEXT OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY

Статтю присвячено вивченню аспектів фінансового забезпечення структурних трансформацій галузей національної економіки України в контексті досягнення Цілей сталого розвитку. Метою дослідження є обґрунтування сучасних тенденцій, викликів і перспектив фінансового забезпечення структурних трансформацій галузей економіки України в контексті досягнення цілей сталого розвитку, з урахуванням специфіки формування та використання капіталу та джерел його залучення.

В дослідженні представлено оцінку сучасного стану та динаміки зміни структури капіталу за основними видами економічної діяльності, виявлено трансформаційні зміни в напрямку зростання питомої ваги власного капіталу та короткострокових зобов'язань. Дослідження ґрунтується на сучасних статистичних даних та аналітичних матеріалах щодо розподілу фінансових ресурсів і галузевих потреб у капіталі.

В дослідженні обґрунтовано, що підвищення ефективності галузевих трансформацій у напрямку сталого розвитку можливе лише за умов оптимізації структури капіталу, нарощування необоротного капіталу та формування фінансової бази для довгострокових інвестицій у технологічне оновлення, "зелені" інфраструктурні проекти, соціальну інклюзію та інноваційну діяльність. Наведено кількісну оцінку потреб у капіталі, зокрема в рамках реалізації Національного плану відновлення України та виконання положень Паризької кліматичної угоди.

Виявлено, що основними галузями-акумуляторами капіталу залишаються промисловість, сільське господарство, транспорт та торгівля. Проте домінування короткострокових фінансових ресурсів та зниження рівня довгострокових зобов'язань створює ризики обмеження потенціалу сталого розвитку. Дослідження дозволило виявити нові структурні дисбаланси у розподілі капіталу за функціональними та джерельними ознаками, а також окреслити загрози, що постають перед національною економікою: сировинна орієнтованість, дефіцит довгострокових

інвестицій, низька капіталізація ключових соціальних секторів. Визначено, що умовами для подальших успішних галузевих трансформацій мають стати: стабілізація політичного середовища, доступ до інноваційних джерел фінансування, розвиток державно-приватного партнерства та формування фінансових стимулів для інвестування у стійкий розвиток. Узагальнено перспективи диверсифікації джерел капіталу та оптимізації його структури як чинників досягнення ЦСР і адаптації економіки України до вимог європейського "зеленого" курсу.

The article examines the financial implications of supporting structural transformations in Ukraine's national economy sectors within the context of achieving the Sustainable Development Goals (SDGs). This study aims to substantiate the current trends, challenges, and prospects for financial support in the context of Ukraine's structural economic sector transformations, considering the specifics of capital formation, utilization, and mobilization sources.

The study presents an assessment of the current state and dynamics of capital structure changes across major types of economic activity, revealing transformational shifts towards a growing share of equity capital and short-term liabilities. The research is based on up-to-date statistical data and analytical materials regarding the distribution of financial resources and capital needs across sectors.

The study substantiates that enhancing the efficiency of sectoral transformations towards sustainable development is possible only under the conditions of optimizing the capital structure, increasing non-current assets, and forming a financial base for long-term investments in technological modernization, green infrastructure projects, social inclusion, and innovation. A quantitative assessment of capital needs is provided, within the framework of Ukraine's National Recovery Plan and in line with the implementation of the Paris Climate Agreement commitments.

It is revealed that the key capital-accumulating sectors remain industry, agriculture, transport, and trade. However, the predominance of short-term financial resources and a decline in long-term liabilities pose risks to the potential for sustainable development. The research enabled the identification of new structural imbalances in the allocation of capital by function and source, as well as outlining significant threats to the national economy, including raw material dependence, a lack of long-term investments, and undercapitalization of critical social sectors.

It is determined that key conditions for successful future structural transformations include the stabilization of the political environment, access to innovative financing sources, the development of public-private partnerships, and the creation of financial incentives for investment in sustainable development. The prospects for capital source diversification and structural optimization are considered essential factors for achieving the SDGs and aligning Ukraine's economy with the requirements of the European Green Deal.

Ключові слова: фінансове забезпечення, капітал, структурні трансформації, сталий розвиток, джерела фінансування, галузь економіки, повоєнне відновлення економіки.

Key words: financial support, capital, structural transformations, sustainable development, funding sources, economic sectors, post-war economic recovery.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

За сучасних умов трансформаційної економіки, загострених впливом повномасштабної війни, руйнуванням виробничих потужностей, скороченням обсягів інвестицій та деструкцією фінансових потоків, проблема фінансового забезпечення структурних перетворень у галузях економіки України набуває критичного значення. Структурна модернізація є необхідною передумовою адаптації економіки до сучасних глобальних викликів, та провідним фактором досягнення національних цілей сталого розвитку (далі — ЦСР), інтеграції до європейського економічного простору, підвищення конкурентоспроможності українського виробництва на світових ринках.

Фінансове забезпечення це основа, що визначає здатність держави та приватного сектору реалізовувати великомасштабні структурні перетворення в енергетиці, агропромисловому комплексі, промисловості, транспортній інфраструктурі, науці, освіті та інших стратегічних секторах. Водночас, сучасна ситуація в Україні характеризується обмеженістю бюджетних ресурсів, зростанням державного боргу, зменшенням надходжень до державного та місцевих бюджетів, високим рівнем макроекономічної нестабільності, що значно ускладнює фінансування навіть поточних витрат, не кажучи вже про стратегічні трансформації. Переважна частина структурних змін вимагає довгострокових та капіталомістких інвестицій у модернізацію виробницт-

ва, розвиток людського капіталу, інфраструктурні проєкти, цифровізацію, впровадження зелених технологій, підвищення енергоефективності, впровадження механізмів циркулярної економіки та ESG-підходів. Успішність цих трансформацій залежить від наявності фінансових ресурсів та від їх ефективного розподілу, цільового використання, прозорості механізмів залучення та обліку, а також від здатності забезпечити синергію державних, приватних та міжнародних фінансових потоків. Тож, на тлі актуальних викликів постає об'єктивна потреба у формуванні концептуальної основи та практичних механізмів фінансового забезпечення структурних трансформацій галузей економіки України, що поєднуюватимуть інноваційність, адаптивність до воєнного та поствоєнного контексту, економічну ефективність та соціальну орієнтованість.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням фінансового забезпечення розвитку галузей та економік присвячено велику кількість досліджень. Такі провідні вчені як Антонюк В.П. [8], Велика О. [12], Войнаренко М. [6], Ізмайлова Н. [14], Козлова І. [12], Назаркевич І. Б. [9], Нофіта Р. [11], Ріванді М. [11], Скоробогата Л. [6], Смирна О. [14], Чень Я. [4] та інші присвятили свої праці вивченню окресленої тематики.

Незважаючи на широке висвітлення аспектів фінансового забезпечення розвитку галузей та економік, деякі аспекти тематики нерозкриті належним чином та потребують систематизації та удосконалення. Зокрема, на тлі зовнішніх та внутрішніх викликів постає об'єктивна потреба у формуванні концептуальної основи фінансового забезпечення структурних трансформацій галузей економіки України, що поєднуюватимуть інноваційність, адаптивність до воєнного та поствоєнного контексту, економічну ефективність та соціальну орієнтованість.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є обґрунтування сучасних тенденцій, викликів і перспектив фінансового забезпечення структурних трансформацій галузей економіки України в контексті досягнення цілей сталого розвитку, з урахуванням специфіки формування та використання капіталу та джерел його залучення.

ВИКЛАД ОСНОВНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

За попередніми оцінками Світового банку, Комісії ЄС та ООН загальна потреба у фінансових ресурсах, необхідних для поствоєнної відбудови України становить близько 411 млрд дол США. Частина цих коштів має бути спрямована на відновлення галузей національної економіки на принципово нових екологічних засадах та з урахуванням пріоритетів сталого розвитку [1]. Національний План відновлення України передбачає потребу у капіталі у розмірі 750 млрд дол США.



Рис. 1. Середній розмір потреб у фінансуванні модернізації економіки України у поствоєнний період, млрд дол США

Джерело: побудовано автором за даними [3].

Пріоритетні стратегічні ініціативи даного Плану також нерозривно пов'язані з цілями і цінностями сталого розвитку на період до 2030 року [2].

Національний План відновлення орієнтований на побудову якісно нової економіки та соціальної сфери України, у якій після реалізації заходів з їх відбудови реалізуватимуться заходи, спрямовані на модернізацію всіх галузей і секторів (рис. 1).

Приєднання України до Паризької угоди також слід розглядати як частину загальнонаціональної стратегії сталого розвитку національної економіки, що спрямована на забезпечення збалансованої економічної, соціальної та екологічної її складових. Україна визначила принципову відданість європейським пріоритетам "Зеленого" курсу та зусиллям на шляху побудови "зеленої" економіки. Для здійснення екологічних галузевих трансформацій національної економіки НБУ було розрахована загальна потреба у інвестиційному капіталі на перший період досягнення кліматичної нейтральності — 102 млрд євро (табл. 1). Серед основних планових заходів у даному періоді урядом країни було передбачено: збільшення виробництва енергії з ВДЕ; впровадження передових технологій (включаючи водень), уловлювання та секвестрацію вуглецю (CCS); підвищення енергоефективності в житлових та промислових будівлях;

Таблиця 1. Планова потреба у інвестиційному капіталі для реалізації плану кліматичної нейтральності України (до 2030 року), млрд євро

Галузі національної економіки	Потреба,
Сільське господарство	2,3
Землекористування, зміни у землекористуванні та лісове госп-во	3
Промисловість	37
у т.ч. виробництво енергії та тепла	26
видобуток та транспортування джерел енергії	8
Житлове будівництво (без врахування споживчих витрат)	16
у т.ч. термомодернізація житлових будівель	13
Охорона здоров'я	16
Транспорт	3
Управління відходами	2
Усього	102

Джерело: складено автором за даними [3].



Рис. 2. Обсяг капіталу суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності, млрд грн (2023 рік)

Джерело: побудовано автором за даними [7].

зменшення кількості транспортних засобів з двигунами внутрішнього згоряння та розвиток електромобілів; покращення практик обробки відходів та водокористування; збільшення вирощування органічних культур та зменшення викидів метану у агросекторі; збільшення рівня поглинання вуглекислого газу шляхом лісорозведення.

Трансформаційні галузеві зміни у напрямку досягнення цілей сталого розвитку, незалежно від характеру їх походження (технологічні, інституційні, організаційні, соціальні) вимагають коригування форм і видів капіталу, який формує фінансовий базис господарської діяльності всіх учасників галузевих операцій. Капітал — фундаментальна категорія економічної теорії та системи економічних відносин. Зміст і роль капіталу набувають все більшого значення за умов необхідних трансформацій галузей у бік сталого розвитку. Досліджуючи характер впливу капіталу на досягнення цілей сталого розвитку науковці визначають функцію його корисності та намагаються обґрунтувати його оптимальну структуру. Пропонуються нові моделі сталого розвитку, які включають різні види і складові капіталу та порядок його розподілу. Вчені Чен І., Жу Ш. та Кадер Г. у якості елементів капіталу, необхідних для досягнення цілей сталого розвитку запропоновано поєднання людського, екологічного, соціального капіталу, які на думку авторів, забезпечують найбільшу його еластичність по відношенню до результатів (ступень досягнення конкретних цілей сталого розвитку) [4].

Роллінз Д. та Кастільо Е. структурують капітал, необхідний для потреб сталого розвитку. на: фінансовий і виробничий, людський, інтелектуальний, соціальний, природний та інфраструктурний [5]. У цілому, підтримуючи методичні погляди зарубіжних колег, українські науковці акцентують підвищену увагу на двох видах капіталу, що мають виняткове значення: фінансовому і

людському. Сучасні компанії для досягнення власних цілей формують власний корпоративний капітал, який не залежить від окремих індивідів та проявляється у новій формі мережевого капіталу [6]. При цьому і науковці України і зарубіжні експерти погоджують, що масштабність, довгостроковий характер і складність цілей сталого розвитку постійно актуалізують питання пошуку додаткових джерел капіталу, дефіцит якого відчувається на всіх рівнях господарського управління.

Кожен вид капіталу, який задіяний для досягнення цілей сталого розвитку, є важливим сам по собі. Вони взаємопов'язані, доповнюють один одного, створюють ефект довгострокової синергії та мають формувати спільне підґрунтя для забезпечення процвітання економіки та суспільства. Незважаючи на різність створення і використання всіх видів капіталу, їх спільним базисом постає фінансовий капітал, який є джерелом нарощування всіх інших його типів. Організаційне забезпечення господарської діяльності бізнес-суб'єктів, формування ресурсів, перетворення їх на активні (соціальний капітал, людський капітал, екологічний капітал), нерозривно пов'язане із відповідним обсягом фінансового капіталу. Його наявність та достатній рівень забезпеченості створює так званий "спіральний розвиток" всіх інших видів капіталу за умов раціонального розподілу та використання.

Забезпеченість капіталом та достатність його розмірів традиційно поставали одним з найбільш актуальних і складних питань господарського управління за всіма галузями економіки України. Специфіка різних видів економічної діяльності зумовлює різний рівень забезпеченості капіталом та суттєві відмінності у результативності його використанні.

Як свідчать результати досліджень, максимальний обсяг капіталу суб'єктів господарювання серед галузей економіки України акумульований у сфері промисло-

вості (за всіма її видами) — 5361,9 млрд грн, у торговельній сфері — 3621,5 млрд грн, у сільському господарстві — 1531 млрд грн та транспорті — 1271,9 млрд грн (рис. 2).

Загальний розмір капіталу, залученого господарюючими суб'єктами за всіма видами економічної діяльності для забезпечення свого розвитку, у 2023 році становив 16442,6 млрд грн та визначався стійким трендом зростання за останні десять років. Незважаючи на початок військового конфлікту в Україні, темпи нарощування капіталу у межах національної економіки не знижувались та у цілому протягом 2021—2023 років склали 116,8%. Поряд із зростанням абсолютної величини капіталу за галузями національної економіки за останні роки спостерігаються структурні трансформації у частині накопичення і концентрації капіталу у розрізі видів економічної діяльності. Основні зміни мали місце у забезпеченості капіталом аграрного сектора і суміжних з ним видів діяльності — їх частка за період 2013—2023 років збільшилась з 5,5% до 9,3%.

Зміни розподілу та концентрації капіталу у розрізі галузей національної економіки були зумовлені її загальними трансформаціями. Розпочинаючи з 2014 року в Україні відбувались поступові зміни у промислових галузях, які були спричинені ринковою переорієнтацією та зміною стратегічних орієнтирів розвитку: скорочення важкої промисловості (металургічної, хімічної галузей), нарощування масштабів розвитку сільського господарства (зокрема, виробництва продукції рослинництва), кардинальні перетворення у енергетичній галузі, зумовлені необхідністю диверсифікації джерел енергоресурсів, активний розвиток ІТ-сектору. Напрямок та результати цих трансформацій продемонстрували необхідність орієнтації національної економіки на інноваційні та наукові технології, нарощування людського капіталу та здобуття конкурентних переваг на принципово нових засадах — засадах екологічності та соціальної відповідальності діяльності [8].

Структурні зміни в економіці, які відбуваються протягом останніх років, призвели до зміни векторів розподілу капіталу та структури доданої вартості за галузями. Провідними видами економічної діяльності України на даний час залишаються аграрний сектор і промисловість. Оптова та роздрібна торгівля демонструє сталі показники залучення ресурсів та результативності їх використання. Одним з найбільш динамічно розвиваючихся галузей є інформація і телекомунікації. [9]. Поряд з цим, Україна має сировинно-орієнтовану модель розвитку цих галузей, високу залежність від експорту сировини та імпорту ресурсів і потребує змістових зрушень у напрямку модернізації і екологізації національного виробництва, що дозволить сформувати довгострокові конкурентні переваги на європейському і світових ринках. Такі зміни потребують значних капітальних вкладень і інвестицій, потенціал яких визначається доступом до власних і позикових фінансових ресурсів.

Як визначає OECD, фінансування заходів, спрямованих на досягнення цілей розвитку стає все більш складним і диференційованим. Його джерела включають власний капітал бізнес-суб'єктів, приватні інвестиції, гранти, державне фінансування, інноваційні форми державно-приватного партнерства тощо [10].

Добровільний характер фінансування проектів сталого розвитку завдяки стандартам (екологічним, соціальним) поступово перетворюється на обов'язковий для бізнес-суб'єктів та акумулює значні фінансові потоки, джерелом яких є власний капітал компаній. Соціально відповідальні компанії також мають потужний потенціал залучення додаткового інвестиційного капіталу, що збільшує масштаби участі суб'єктів господарювання у досягненні спільних для суспільства завдань. В економіці України власний капітал підприємств виступає як основне джерело розвитку та трансформаційних змін, у т. ч. у напрямку сталого розвитку. Фактичне співвідношення власного капіталу суб'єктів господарювання до позикового змінюється у бік домінування залучених фінансових ресурсів, частка яких за останні десять років збільшилась із 65,9% до 71,9%. Відповідно, питома вага власного капіталу у структурі джерел фінансового забезпечення діяльності скоротилась із 34,4% до 28,1%.

Галузевий аналіз структури капіталу за джерелами його забезпечення показав, що переважним орієнтуються на власний капітал у своєму розвитку такі сфери, як охорона здоров'я — 60,3%, сільське господарство — 57,3%, транспорт і складське господарство — 50,1%. Мінімальна питома вага власного капіталу як джерела забезпечення діяльності використовується підприємствами будівельної галузі (3,7%), які традиційно, орієнтовані на залучення зовнішніх джерел фінансування, а також закладів освіти — 16,6%, які фінансуються за рахунок коштів державних і місцевих бюджетів.

Структурні трансформації капіталу відбуваються за рахунок зміни основних джерел його залучення. Як свідчать результати аналізу, окремі галузі та господарюючі суб'єкти поступово переорієнтуються на збільшення частки позикових джерел. Найбільш суттєві трансформації відбулись у сфері освіти (яка збільшила їх питому вагу на 54,1%), сфері адміністративного та допоміжного обслуговування (зростання позикового капіталу на 32,7%) та промисловості (зростання на 18%). Використання позикового капіталу надає суб'єктам господарювання низьку позитивних переваг, серед яких основним вважається ефект фінансового левериджу. Крім того, компанії можуть отримати податкові переваги (у випадку сплати відсотків за кредитами) та диференціювати джерела фінансового забезпечення, що оптимізує фінансові ризики. [11]. Українські науковці вважають, що за економічних умов України ефект фінансового левериджу суттєво обмежений внаслідок дорогих кредитних ресурсів та необхідно паралельного залучення значних сум кредиторської заборгованості, що також формує ризики для корпоративних систем фінансування [12].

Серед видів зобов'язань українських підприємств у середньому за галузями національної економіки домінують поточні, частка яких у структурі залученого капіталу займає близько 58,5%. При цьому, за останні роки вона характеризується сталим трендом зростання. Питома вага довгострокових зобов'язань суб'єктів господарювання постійно скорочується та у 2023 році складає 13,4%. Такі тренди також свідчать про короткострокову орієнтацію діяльності підприємств та в перспективі несуть ризики обмеження фінансового потенціалу сталого розвитку. Цілі сталого розвитку тісно пов'язані

Таблиця 2. Концентрація власного капіталу за видами економічної діяльності, млрд грн

Види економічної діяльності	2013	2015	2018	2020	2021	2022	2023
Сільське та лісове господарство	156,8	275,3	482,9	612,3	796,5	810,3	876,9
Промисловість	721,1	479,1	644,9	841,6	1160,1	990,8	1098,4
Будівництво	32,2	-1,6	-7,1	1,8	3,3	14,1	27,7
Оптова та роздрібна торгівля	97,5	-67,3	101,9	234,4	312,4	343,6	483,6
Транспорт та складське господарство	179,3	724,8	559,2	618,2	560,3	282,2	637,4
Інформація і телекомунікації	29,4	77,3	38,8	55,2	81,0	89,9	126,1
Фінансова та страхова діяльність	204,6	113,6	149,6	202,9	282,1	324,4	395,1
Професійна, наукова та технічна діяльність	159,8	532,5	481,1	411,4	468,7	422,9	502,4
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	194,2	169,2	216,8	137,1	138,7	145,2	156,4
Освіта	1,6	1,6	1,8	5,1	1,9	1,4	1,6
Охорона здоров'я	5,7	3,4	13,3	94,4	107,4	122,1	140,9

Джерело: складено автором за даними [13].

з довгостроковими зобов'язаннями. Саме вони за рахунок довгострокових інвестицій, кредитів та інших капітальних вкладень формують фінансовий базис реалізації системних, тривалих заходів у сферах екології, економіки та соціальної справедливості.

Такі галузі національної економіки, як сільське господарство і транспорт, продовжують орієнтуватись та забезпечувати свою діяльність, переважно, за рахунок власного капіталу. У свою чергу, домінування власних джерел залучення коштів суб'єктів господарювання створює передумови зміцнення і стабілізації фінансового стану, зменшує зобов'язання короткострокових регулярних виплат (погашення відсотків за кредити), фінансова надійність компаній за рахунок стабільного фінансового стану є необхідною умовою для залучення інвестиційних потоків, власники мають кращі умови для контролю над бізнесом. За умов військового конфлікту, які є каталізатором загальної макроекономічної нестабільності, власний капітал дозволяє мінімізувати ризики, має більш високий потенціал гнучкості перерозподілу коштів у критично важливі для підприємств напрямки (логістика, безпека, переведення виробництва), демонструє ознаки платоспроможності і надійності для

зовнішніх стейкхолдерів компаній. У період політичної і фінансової нестабільності власний капітал стає ключовим ресурсом для виживання та розвитку бізнесу. Він забезпечує гнучкість, фінансову незалежність і довіру з боку партнерів, що є критично важливим за умов війни. За умов обмеженості зовнішніх джерел залучення фінансових потоків власний капітал постає також основним джерелом досягнення цілей сталого розвитку.

Оцінка концентрації власного капіталу за галузевою ознакою показала, що максимальні його обсяги акумульовані у промисловості (1098,4 млрд грн), сфері транспорту і складського господарства (637,4 млрд грн), у секторі професійної науково-технічної діяльності (502,4 млрд грн). При цьому, ці галузі змогли подолати

негативні тренди скорочення капіталу на початку військових дій та наростити його обсяг протягом 2023 року (табл. 2). Найнижчий рівень концентрації власного капіталу спостерігається у таких галузях, як освіта, інформація і телекомунікації, охорона здоров'я. Відповідно, ці види економічної діяльності мають досить обмежений власний фінансовий потенціал для реалізації цілей сталого розвитку, незважаючи на те, що саме вони, у значній мірі, є джерелом формування соціального капіталу у країні.

Крім структурних трансформацій у джерелах фінансування формування капіталу галузей національної економіки, протягом останніх років спостерігаються також зміни за його функціональними видами. Якщо у 2023 році середня частка необоротних активів підприємств по економіці України займала 46,2% сукупного капіталу, та у 2023 році вона скоротилась до 37,9% за відповідного нарощування галузевого оборотного капіталу.

Серед основних причин таких змін капіталу слід відмітити: 1) традиційно існуючий дефіцит довгострокових джерел позикового капіталу (кредити, позики, довгострокова державна підтримка галузей, що призводить до скорочення обсягів капітальних вкладень за

Таблиця 3. Структура галузевого капіталу України за рівнем оборотності (2013 та 2018 р.)

Види економічної діяльності	2013 р.				2018 р.			
	Необоротний капітал		Оборотний капітал		Необоротний капітал		Оборотний капітал	
	млрд грн	%	млрд грн	%	млрд грн	%	млрд грн	%
Сільське та лісове господарство	117,9	37,6	195,0	62,4	329,3	33,5	654,2	66,5
Промисловість	1032,9	55,2	838,7	44,8	1516,6	44,2	1914,5	55,8
Будівництво	106,1	36,2	186,2	67,4	133,9	28,9	328,1	71,1
Оптова та роздрібна торгівля	217,6	18,9	930,5	81,1	299,3	12,9	2013,8	87,1
Транспорт та складське господарство	247,9	66,2	126,2	33,8	765,5	74,5	262,2	25,5
Інформація і телекомунікації	51,1	56,7	38,7	43,3	97,1	56,5	72,6	43,5
Фінансова та страхова діяльність	84,1	22,9	282,4	77,1	156,9	37,7	256,7	62,3
Професійна, наукова та технічна діяльність	208,3	44,9	255,7	55,1	528,9	60,6	343,0	39,4
Діяльність у сфері адміністративного обслуговування	208,4	82,7	43,5	17,3	282,3	76,0	88,8	24,0
Освіта	1,1	47,8	0,6	52,2	2,8	65,1	1,5	34,9
Охорона здоров'я	9,5	75,4	3,1	24,6	18,5	69,0	8,4	31,0

Таблиця 4. Структура галузевого капіталу України за рівнем оборотності (2021, 2022 та 2023 р.)

Види економічної діяльності	2021 р.				2022 р.				2023 р.			
	Необоротний капітал		Оборотний капітал		Необоротний капітал		Оборотний капітал		Необоротний капітал		Оборотний капітал	
	млрд грн	%	млрд грн	%	млрд грн	%	млрд грн	%	млрд грн	%	млрд грн	%
Сільське та лісове господарство	467,1	34,7	877,4	65,3	465,5	32,3	975,3	67,7	503,5	32,9	1026,8	67,1
Промисловість	2050,9	43,9	2620,7	56,1	1974,9	41,4	2796,8	58,6	2244,2	41,8	3115,7	58,2
Будівництво	165,6	23,9	525,0	76,1	160,5	23,3	527,1	76,7	155,4	20,6	596,7	79,4
Оптова та роздрібна торгівля	395,9	13,4	2547,3	86,6	431,8	13,8	2697,7	86,2	453,6	12,5	3167,3	87,5
Транспорт та складське господарство	770,8	69,1	342,8	30,9	753,2	66,5	378,2	33,5	847,9	66,7	423,3	33,3
Інформація і телекомунікації	132,8	56,8	100,7	43,2	129,3	47,5	142,9	52,5	145,4	45,2	176,1	54,8
Фінансова та страхова діяльність	214,8	30,2	294,5	69,8	249,4	32,8	508,6	67,2	283,9	33,5	562,9	66,5
Професійна, наукова та технічна діяльність	545,0	60,3	358,2	39,7	529,9	56,6	405,7	43,4	604,3	55,2	489,9	44,8
Діяльність у сфері адміністративного обслуговування	239,2	66,0	122,9	34,0	223,6	63,2	129,7	36,8	212,3	60,3	139,6	39,7
Освіта	4,2	49,4	4,3	50,6	4,1	48,2	4,3	51,8	4,3	43,4	5,5	56,6
Охорона здоров'я	120,0	72,1	56,6	43,4	136,7	69,4	60,6	39,4	168,9	72,2	65,3	27,8

Джерело: розраховано автором за даними [7].

видами основних засобів); 2) зростання потреби у фінансуванні поточних витрат господарюючих суб'єктів, зумовлені ціновим фактором (через зростання цін на енергоносії, сировину та логістичні витрати підприємства збільшують оборотний капітал для підтримки операційної діяльності); 3) зміна бізнес-моделей та характеру їх фінансового забезпечення (значна частина підприємств орієнтована на короткострокову перспективу розвитку та віддають перевагу гнучким виробничим моделям, орієнтованим на оборотні активи, наприклад, аутсорсинг замість власних виробничих потужностей); 4) значні витрати на утримання необоротних активів, зокрема, виробничого призначення. Ці причини доповнюються наслідками військового конфлікту, який також змінює фокус бізнес-моделей з орієнтацію на короткострокову вигоду, мінімізацію капітальних витрат та довгострокових інвестицій (які є економічним базисом формування необоротних активів), призводить до втрати руйнування або консервації основних засобів та збільшення витрат на фінансування оборотних активів внаслідок дії інфляційних процесів. Як наслідок, за більшістю видів економічної діяльності зростає вартість і питома вага оборотного капіталу. Максимальна його частка зосереджена у оптовій та роздрібній торгівлі — 87,5%, будівництві — 79,4%, сільському господарстві — 67,1%. Відносно постійним співвідношенням необоротного і оборотного капіталу визначається сфера транспорту, певне нарощування питомої ваги необоротних активів характерно також для сфери фінансової і страхової діяльності (табл. 3 та табл. 4).

Необоротний капітал, який інвестується у основні засоби, нематеріальні активи є основним драйвером сталого розвитку, оскільки саме через них компанії реалізують екологічні, соціальні та економічні ініціативи. Від їх якості, ефективності та відповідності принципам ESG залежить успіх досягнення поставлених цілей. Екологізація господарської діяльності

та виконання ініціатив у межах планів сталого розвитку і "Green Deal" передбачає кардинальне технологічне оновлення виробництва, модернізацію обладнання і впровадження нових моделей управління відходами, створення нової "зеленої" інфраструктури. Соціальна складова трилеми сталого розвитку вимагає оновлення виробничих фондів для зменшення травматизму персоналу, підвищення ступеня інклюзивності соціальної інфраструктури, збільшення обсягів інвестицій у створення транспортних мереж, лікарень, шкіл для підвищення рівня якості населення країни. Соціальна складова передбачає необхідність активізації інновацій та подальшої індустріалізації всіх сфер економіки України, впровадження "розумних" активів (Industry 4.0, IoT) для підвищення продуктивності національного виробництва.

Для вирішення цих завдань нарощування розміру необоротного капіталу підприємств всіх галузей національної економіки є винятково важливою та терміновою умовою.

Будь-які зміни у структурі форм капіталу здійснюють вагомий вплив на результативність галузевих трансформацій та ефективність розвитку галузей національної економіки. Оптимальна структура капіталу забезпечує баланс між вартістю, ризиком та прибутковістю, що підвищує загальну ефективність його використання. Нераціональна структура капіталу формує ризики неплатоспроможності, фінансової нестабільності та банкрутства. Серед основних тенденцій результативності використання капіталу підприємств України, що визначаються його розміром, складом і структурою, Смирна О.В., Ізмайлова Н.В. виділяють наступні: погіршення структурних пропорцій капіталу, зменшення його вартості по відношенню до ВВП, нераціональне співвідношення джерел фінансування активів та низький рівень розвитку фінансово-інвестиційної діяльності компаній, що об-

межує їх фінансовий потенціал. Як результат, рівень прибутковості використання капіталу характеризується низькими показниками [14].

Незважаючи на певні тенденції погравлення бізнес-процесів та покращення показників використання капіталу, досягнуті значення показників є недостатніми для стабільного фінансового забезпечення галузевих трансформацій у напрямку сталого розвитку. Для вирішення даної проблеми у першу чергу, необхідним є стабілізація політичного і економічного середовища розвитку галузей економіки України. Результати проведених досліджень дозволили систематизувати дію ключових факторів сучасного стану структурних змін капіталу, як передумови галузевих трансформацій видів економічної діяльності, зокрема, у контексті досягнення цілей сталого розвитку (табл. 5).

Такі зміни капіталу зумовлюють появу ключових ризиків, що супроводжують галузеву структурну трансформацію капіталу економіки України: 1) відбувається зміна складу базових видів економічної діяльності, які визначають міжнародний профіль спеціалізації країни; 2) економіка України поглиблює свою сировинну орієнтацію (зокрема, за рахунок нарощування аграрного виробництва, скорочення масштабів промисловості); 3) зміни у структурі джерел залучення капіталу у бік зростання частки власних коштів та короткострокових (поточних) запозичень зумовлюють обмеження фінансового потенціалу реалізації проектів і програм сталого розвитку; 4) перетікання капіталу у формування оборотних активів свідчать про короткострокову орієнтацію розвитку підприємств та скорочують можливості впровадження нових технологій і модернізації основних засобів; 5) низький рівень рентабельності використання капіталу у цілому істотно обмежує перспективи подальшого розвитку галузей, у т. ч. у напрямку трансформацій у бік сталості.

Ці загрози свідчать, що галузева економіка України залишається вразливою до зовнішніх шоків (яким став початок військового конфлікту), що ускладнить досягнення цілей сталого розвитку та виконання взятих на себе зобов'язань на період до 2030 року. Структурні зміни у подальшому потребуватимуть стабілізації зовнішнього середовища та доступу України до оптимальних за вартістю джерел фінансових ресурсів. Вони стануть основою забезпечення дієвих диверсифікаційних змін у структурі форм капіталу, як необхідної передумови галузевих трансформацій у напрямку сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

Фінансове забезпечення структурних трансформацій галузей економіки України є визначальним фак-

Таблиця 5. Загальна характеристика трансформаційних змін та диверсифікації капіталу за видами економічної діяльності України

Види економічної діяльності	Частка капіталу галузі у структурі економіки	Співвідношення власного та позикового капіталу	Співвідношення оборотного і необоротного капіталу
Сільське та лісове господарство	Суттєво збільшується	Збільшення частки власного капіталу	Зменшення частки необоротного капіталу
Промисловість	Відносно постійна	Зменшення частки власного капіталу	Суттєве зменшення частки необоротного капіталу
Будівництво	Збільшується	Зменшення частки власного капіталу	Суттєве зменшення частки необоротного капіталу
Оптова та роздрібна торгівля	Збільшується	Збільшення частки власного капіталу	Зменшення частки необоротного капіталу
Транспорт та складське господарство	Незначне збільшення	Збільшення частки власного капіталу	Відносно постійна структура капіталу
Інформація і телекомунікації	Відносно постійна	Збільшення частки власного капіталу	Зменшення частки необоротного капіталу
Фінансова та страхова діяльність	Незначне зменшення	Зменшення частки власного капіталу	Збільшення частки необоротного капіталу
Професійна, наукова та технічна діяльність	Зменшується	Збільшення частки власного капіталу	Збільшення частки необоротного капіталу
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	Зменшується	Зменшення частки власного капіталу	Суттєве зменшення частки необоротного капіталу
Освіта	Відносно постійна	Зменшення частки власного капіталу	Зменшення частки необоротного капіталу
Охорона здоров'я	Збільшується	Збільшення частки власного капіталу	Несуттєве зменшення частки необоротного капіталу

Джерело: авторська розробка.

тором у реалізації ЦСР, особливо в умовах поствоєнного відновлення та інтеграції до європейського економічного простору. Провідну роль у трансформаціях відіграє капітал у його різноманітних формах: фінансовій, соціальній, людській, інтелектуальній, екологічній, інфраструктурній, а основою для його мобілізації виступає фінансовий капітал. Структура капіталу українських підприємств суттєво змінилась за останнє десятиліття. Спостерігається тенденція до зростання обсягів оборотного капіталу та частки короткострокових зобов'язань, на фоні скорочення інвестицій в основні засоби та зниження частки необоротного капіталу. Така зміна балансу свідчить про короткострокову орієнтацію суб'єктів господарювання, що не узгоджується із завданнями сталого розвитку, які вимагають довгострокових інвестицій. Найбільші обсяги капіталу акумулюються в промисловості, торгівлі, сільському господарстві та транспорті. При цьому, в умовах війни саме власний капітал набуває критичного значення як стабілізуючий фактор, що забезпечує платоспроможність, фінансову гнучкість і здатність оперативного реагування на кризові виклики. Визначено, що галузі з вищою часткою власного капіталу мають кращі умови для реалізації трансформаційних змін у напрямку сталого розвитку.

Сталий розвиток потребує переорієнтації капітальних потоків у сторону технологічного оновлення, модернізації виробництва, розвитку зеленої інфраструктури та соціальної інклюзії. Проведене дослідження дозволило виявити ключові ризики, пов'язані зі зміною структури капіталу: зростання залежності від корот-

кострокових позик, зменшення довгострокових інвестицій, втрата виробничого потенціалу та обмежена результативність використання капіталу в окремих галузях.

Література:

1. World Bank Group. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/03/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment>.
2. Національна рада з відновлення. План Відновлення України. URL: https://cdn.prod.website-files.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc7-12205f03_NRC%20Ukraine's%20Recovery%20Plan%20blueprint_UKR.pdf.
3. NBU Sustainable Finance Development Policy. Національний банк України. 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin/uploads/article/Policy_rozvytok-stalogo-finansuvannja_2025_en.pdf.
4. Cheng Yi., Ru Sh., Kader G. Optimal capital investment structure and sustainable development: Evidence from China. *Finance Research Letters*. 2023. Volume 58, Part B, December 2023, 104464.
5. Rollins D., Castillo E. Using Six Conceptualizations of Capital to Help Achieve the SDGs. *Stanford Social Innovation Review*. 2020. № 2. URL: https://ssir.org/articles/entry/using_six_conceptualizations_of_capital_to_help_achieve_the_sdgs.
6. Войнаренко М.П., Скоробогата Л.В. Формування мережевого капіталу як категорії економічної соціології та облікової системи. *Науковий вісник Ужгородського університету* 2015. Випуск 1 (45). Т. 2. С. 11—14.
7. Необоротні та оборотні активи, власний капітал та зобов'язання підприємств за видами економічної діяльності. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
8. Антонюк В.П. Структурні зрушення в національній економіці як загроза для сталого розвитку України. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2. С. 7—12.
9. Назаркевич І. Б. Державне регулювання структурних змін в економіці України: проблеми та перспективи: монографія. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 356 с.
10. Finance for sustainable development. OECD. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/finance-for-sustainable-development.html>
11. Nofita R., Rivandi M. Own capital, loan capital, and earnings of business returns. *Jurnal Ekonomi LLDikti*. 2023. Vol. 3 Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.54076/juket.v3i1.349>.
12. Велика О.Ю., Козлова І.М. Особливості управління структурою капіталу підприємств України. *Причорноморські економічні студії*. 2023. №80. С. 76—81.
13. Власний капітал підприємств. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
14. Смирна О.В., Ізмайлова Н.В. Сучасний стан та проблеми формування капіталу українських підприємств в умовах кризових явищ. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.92>.

References:

1. World Bank Group (2023), "Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment", available at: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/03/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment> (Accessed 05.07.2025).
2. National Recovery Council (2022), "Ukraine's Recovery Plan", available at: https://cdn.prod.website-files.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc712205f03_NRC%20Ukraine's%20Recovery%20Plan%20blueprint_UKR.pdf (Accessed 05.07.2025).
3. National Bank of Ukraine (2025), "NBU Sustainable Finance Development Policy", available at: https://bank.gov.ua/admin/uploads/article/Policy_rozvytok-stalogo-finansuvannja_2025_en.pdf (Accessed 05.07.2025).
4. Cheng, Yi. Ru and Sh. Kader, G. (2023), "Optimal capital investment structure and sustainable development: Evidence from China", *Finance Research Letters*, Vol. 58, Part B, December 2023, 104464.
5. Rollins, D. and Castillo, E. (2020), "Using Six Conceptualizations of Capital to Help Achieve the SDGs", *Stanford Social Innovation Review*, vol. 2. available at: https://ssir.org/articles/entry/using_six_conceptualizations_of_capital_to_help_achieve_the_sdgs (Accessed 05.07.2025).
6. Voinarenko, M.P. and Skorobohata, L.V. (2015), "Formation of network capital as a category of economic sociology and accounting system", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu*, Vol. 1 (45), pp. 11–14.
7. State Statistics Service (2025), "Non-current and current assets, equity and liabilities of enterprises by type of economic activity", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 05.07.2025).
8. Antoniuk, V.P. (2017), "Structural shifts in the national economy as a threat to Ukraine's sustainable development", *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol. 2, pp. 7—12.
9. Nazarkevych, I. B. (2020), *Derzhavne rehulivannia strukturnykh zmin v ekonomitsi Ukrainy: problemy ta perspektyvy: monohrafiia* [State regulation of structural changes in the Ukrainian economy: problems and prospects: monograph], LNU imeni Ivana Franka, Lviv, Ukraine.
10. OECD (2025), "Finance for sustainable development", available at: <https://www.oecd.org/en/topics/finance-for-sustainable-development.html> (Accessed 05.07.2025).
11. Nofita, R. and Rivandi, M. (2023), "Own capital, loan capital, and earnings of business returns", *Jurnal Ekonomi LLDikti*, Vol. 3, Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.54076/juket.v3i1.349>.
12. Velyka, O.Yu. and Kozlova, I.M. (2023), "Peculiarities of managing the capital structure of Ukrainian enterprises", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 80, pp. 76—81.
13. State Statistics Service (2025), "Equity capital of enterprises", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 05.07.2025).
14. Smyrna, O.V. and Izmailova, N.V. (2022), "Current state and problems of capital formation of ukrainian enterprises in crisis conditions", *Efektivna ekonomika*, vol. 1, DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.92>.
Стаття надійшла до редакції 10.07.2025 р.

М. М. Кальченко,

к. е. н., докторант, Інститут тваринництва, Національна академія аграрних наук України

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-2977-5049>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.168

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА СИНЕРГІЇ ВЗАЄМОДІЇ КОМПОНЕНТІВ ПОТЕНЦІАЛУ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВ-ВИРОБНИКІВ ПРОДУКЦІЇ ТВАРИННИЦТВА

M. Kalchenko,

PhD in Economics, Doctoral student, Livestock Farming Institute of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

ANALYSIS OF THE EFFICIENCY AND SYNERGY OF THE INTERACTION OF THE COMPONENTS OF THE ECONOMIC GROWTH POTENTIAL OF LIVESTOCK PRODUCTION ENTERPRISES

У статті проаналізовано ефективність та синергію взаємодії компонентів потенціалу економічного зростання підприємств-виробників продукції тваринництва.

Встановлено, що сталий розвиток і підвищення конкурентоспроможності можливі лише за умов цілісного, взаємопов'язаного управління ресурсами. Скоординоване використання виробничих, фінансових, кадрових, технологічних і управлінських ресурсів створює синергетичний ефект, коли загальний результат перевищує суму внеску кожного окремого елементу.

Визначено, що раціональна побудова структури потенціалу, що відповідає стратегічним цілям підприємства, сприяє ефективному використанню ресурсів, адаптації до змін у зовнішньому середовищі та виявленню внутрішніх резервів розвитку.

Доведено, що впровадження синергетичних механізмів слід розглядати не лише як ефективний інструмент менеджменту, а й як стратегічну передумову для створення стабільної, безпечної та конкурентоспроможної аграрної моделі.

The article examines the effectiveness and synergy of the interaction between the components of livestock enterprises' economic growth potential. The relevance of this study lies in the urgent need to adapt agricultural enterprises to a complex and rapidly changing global environment, characterized by significant transformations in the food sector, increasing climate variability, rising production costs, and the growing importance of sustainable development objectives. The paper substantiates that a synergistic approach is becoming increasingly significant at the global level, as it enables a comprehensive and integrated solution to the strategic challenges that modern agriculture faces. The implementation of primary objectives, including sustainability, competitiveness, and resilience, becomes feasible through the harmonized integration of diverse resources-material, financial, human, and technological-as well as through the application of innovative management and production strategies. It is established that the principles of sustainable development and improved

competitiveness can only be effectively realized through holistic, interconnected, and strategically guided resource management. The coordinated and complementary use of production capacities, financial tools, workforce potential, digital and technological solutions, and efficient organizational structures generates a powerful synergistic effect, where the resulting outcomes significantly exceed the sum of the parts. Furthermore, it is shown that a well-structured internal potential, when aligned with an enterprise's long-term strategic objectives, promotes the efficient allocation of resources, facilitates responsiveness to external pressures, and helps uncover hidden reserves for development and innovation. This is of relevance to livestock enterprises, whose operations are inherently influenced by biological cycles, environmental risks, and volatile market conditions. The study proves that the integration of synergistic mechanisms is not only a valuable managerial tool but also a key strategic requirement for building a stable, secure, and competitive agricultural system that is resilient to future challenges.

Ключові слова: економічне зростання, ефективність, конкуренція, підприємства-виробники продукції тваринництва, потенціал, синергія.

Key words: economic growth, efficiency, competition, livestock producers, potential, synergy.

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

На сучасному етапі динамічного розвитку аграрного сектору, особливо в галузі тваринництва, стає пріоритетним глибокий аналіз ефективності використання потенціалу економічного зростання підприємств. На тлі значної конкуренції, нестабільності ринкового середовища, ресурсних обмежень та вимог до якості продукції, підприємства-виробники продукції тваринництва повинні не тільки ефективно управляти наявними ресурсами, але й забезпечувати інтеграцію та взаємодію всіх компонентів свого ресурсу.

Окремої уваги заслуговує вивчення синергії між такими складовими, як виробничі, фінансові, управлінські, кадрові та інноваційні ресурси. Правильно організована взаємодія цих елементів дозволяє не лише підвищити загальну ефективність діяльності підприємств, але й посилити конкурентні позиції, що створить основу для майбутнього зростання.

Також актуалізує тему дослідження й потреба в адаптації підприємств тваринництва до сучасних викликів, таких як: глобальні продовольчі тенденції, кліматичні зміни, зростання собівартості виробництва, вимоги сталого розвитку. Аналіз ефективності та синергетичної взаємодії потенціалу дозволяє виявити внутрішні резерви зростання, оптимізувати управлінські рішення та сприяти формуванню стратегічних моделей розвитку аграрних підприємств.

Таким чином, дослідження даного питання є не лише науково обґрунтованим, але й практично значущим для

забезпечення стійкого розвитку підприємств-виробників продукції тваринництва у нинішній економічній реальності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Інноваційний розвиток аграрного сектору України, а також питання формування й аналізу економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств розглядаються в роботах багатьох українських науковців-економістів (Н. Андрушкевич, І. Вініченко, Н. Волкова, П. Іжевський, О. Карамушка, Я. Костецький, Ю. Сорока та ін.). Хоча результати їхніх досліджень мають суттєве теоретичне й прикладне значення, зазначена тематика досі залишається недостатньо вивченою. Окрім того, швидкі зміни у середовищі функціонування аграрних підприємств вимагають глибшого аналізу як самого потенціалу, так і його структурних компонентів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — проаналізувати ефективність та синергію взаємодії компонентів потенціалу економічного зростання підприємств-виробників продукції тваринництва.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Зазначимо, що сільське господарство у сучасних умовах виступає як відкрита система, функціонуюча в контексті глобалізованої економіки. Це означає постійну взаємодію з зовнішнім середовищем, обмін ре-

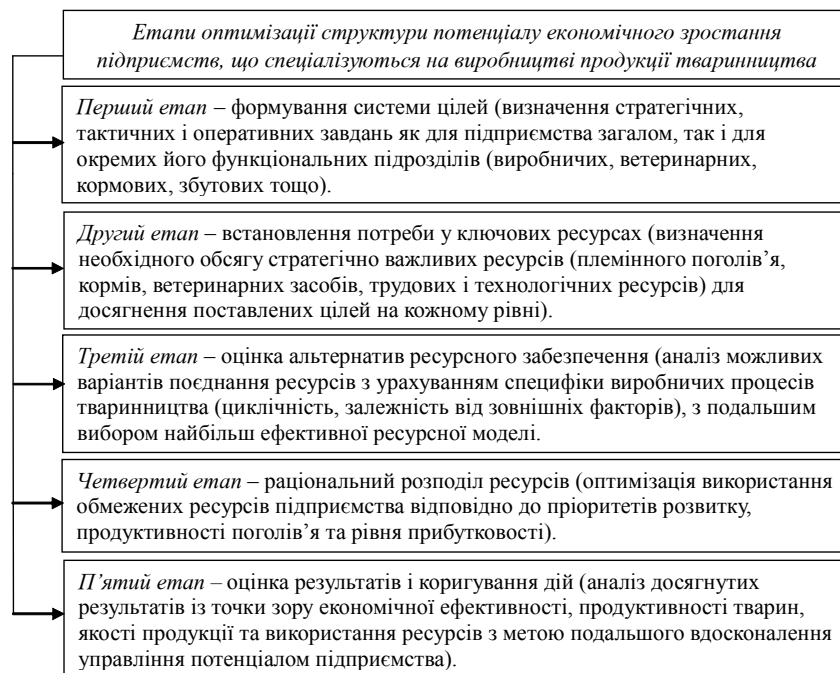


Рис. 1. Етапи оптимізації структури потенціалу економічного зростання підприємств, що спеціалізуються на виробництві продукції тваринництва

Джерело: складено автором на основі [1].

сурсами, технологіями та інформацією. З метою раціонального використання ресурсів, зміцнення конкурентних позицій та досягнення стратегічних цілей галузі важливо впроваджувати різноманітні форми синергії.

На думку Ю. Нестерука, Ю. Улянич та Н. Бутко, інтеграційні процеси в агропромисловому комплексі є важливим чинником досягнення синергетичних результатів [7]. Водночас ці автори, як і І. Вініченко та Ю. Сорока [2], акцентують увагу переважно на доцільності створення інтегрованих структур у межах окремих продуктових підкомплексів. Такий підхід, орієнтований переважно на інноваційно-технологічні аспекти формування споживчої цінності, водночас залишає поза увагою інші потенційні організаційні механізми розвитку аграрних підприємств, які можуть виходити за межі традиційного уявлення про побудову агропромислового комплексу [3].

Що стосується синергії, то це ефект, при якому спільна діяльність кількох елементів забезпечує результат, який перевищує суму їхніх індивідуальних зусиль. Як зазначають О. Карамушка, І. Шрамко та С. Горбонос [4], в аграрному секторі вирізняють такі основні види синергії:

— управлінська синергія, яка включає вдосконалення процесів прийняття рішень, узгодження дій різних структур або підприємств, обмін досвідом і знаннями. Це може проявлятися через спільне стратегічне планування, використання єдиних інформаційних платформ або співпрацю між великими агропромисловими підприємствами та малими господарствами з метою обміну експертизою;

— виробнича синергія, яка передбачає об'єднання виробничих процесів, спільне використання техніки, обладнання та земельних ресурсів, а також впровадження новітніх технологій. Наприклад, це може бути кооперація у вирощуванні взаємодоповнюючих культур або

спільне використання інфраструктури для переробки сільськогосподарської продукції;

— маркетингова синергія, яка полягає в координації зусиль щодо просування продукції, розширення ринків збуту, створення спільних брендів і проведення спільних рекламних кампаній. Такий підхід допомагає знизити маркетингові витрати та посилити позиції на внутрішніх і зовнішніх ринках;

— фінансова синергія, яка досягається через об'єднання фінансових ресурсів, спільне залучення інвестицій, оптимізацію кредитування та зменшення фінансових ризиків. Участь у кооперативах, асоціаціях чи спільних підприємствах дає змогу залучати більше капіталу і отримувати більш вигідні умови фінансування, ніж при індивідуальному веденні господарства.

Слід зазначити, що синергетичний підхід у сільському господарстві набуває дедалі більшого значення й не лише в Україні, а в усьому світі, оскільки дозволяє комплексно вирішувати стратегічні завдання, що поставили перед аграрною галуззю. Досягнення важливих цілей, що мають глобальне значення, стає можливим завдяки злагодженій взаємодії різних ресурсів, технологій, управлінських і виробничих рішень.

На думку Н. Андрушкевич, О. Телепенко, А. Тараненко [1], процес оптимізації структури потенціалу підприємства, з урахуванням синергетичного ефекту, доцільно реалізовувати у кілька послідовних етапів:

1. Формування системи цілей для підприємства загалом і його окремих підрозділів, що охоплює стратегічні, тактичні та оперативні завдання.

2. Визначення необхідного обсягу стратегічних ресурсів, які забезпечать досягнення кожної з поставлених цілей.

3. Аналіз можливих варіантів поєднання ресурсів із подальшим вибором найбільш ефективної конфігурації.

Таблиця 1. Особливості оцінювання складових економічного зростання підприємств-виробників продукції тваринництва з урахуванням їх синергетичних зв'язків

<i>Складові потенціалу економічного зростання</i>	<i>Ключові показники ефективності</i>	<i>Вплив на зростання</i>	<i>Синергетична взаємодія з іншими компонентами</i>	<i>Ризики та виклики</i>
Виробничий потенціал	- Обсяги виробництва; - Продуктивність праці; - Коефіцієнт використання потужностей; - Собівартість одиниці продукції; - Витрати кормів на одиницю продукції.	Пряме збільшення пропозиції та доходу, зниження собівартості за рахунок ефекту масштабу.	З інноваційним (нові технології утримання), кадровим (кваліфікація персоналу), інвестиційним (оновлення обладнання).	Зношення обладнання, низька продуктивність, висока собівартість, несприятливі погодні умови.
Інноваційний потенціал	- Кількість впроваджених інновацій (нових технологій, порід); - Економія від впровадження інновацій; - Рентабельність інноваційних проєктів; - Скорочення термінів виробництва/циклів	Підвищення продуктивності, якості продукції, зниження витрат, створення нових видів продукції.	З виробничим (нові технології покращують процеси), фінансовим (потребує інвестицій), кадровим (потребує навчання).	Недостатнє фінансування, низька адаптивність персоналу, ризики впровадження непротестованих технологій.
Кадровий потенціал	- Рівень кваліфікації персоналу; - Плинність кадрів; - Заробітна плата; - Продуктивність праці; - Рівень задоволеності персоналу.	Збільшення ефективності виробничих процесів, підвищення якості продукції, зменшення втрат.	З виробничим (кваліфіковані працівники ефективніші), інноваційним (здатність впроваджувати нове), фінансовим (мотивація, навчання).	Нестача кваліфікованих кадрів, низька мотивація, висока плинність, відсутність системи навчання.
Фінансовий потенціал	- Рентабельність виробництва; - Коефіцієнт ліквідності; - Запас міцності; - Обсяг залучених інвестицій; - Витрати на обслуговування боргу.	Забезпечення стійкого фінансування, можливість інвестування в розвиток, покриття поточних витрат.	З інвестиційним (доступ до капіталу), виробничим (фінансування модернізації), інноваційним (інвестиції в НДДКР).	Недостатність власного капіталу, висока вартість залучення коштів, боргове навантаження, валютні ризики.
Інвестиційний потенціал	- Обсяг інвестицій в основні засоби; - ROI (Return on Investment); - Термін окупності проєктів; - Частка модернізованого обладнання.	Створення нових потужностей, модернізація існуючих, впровадження нових технологій, підвищення ефективності.	З фінансовим (доступність капіталу), інноваційним (інвестиції в інновації), виробничим (збільшення потужностей).	Недостатність джерел фінансування, високі ризики інвестицій, тривалий термін окупності, бюрократичні перепони.
Маркетинговий потенціал	- Частка ринку; - Рівень лояльності клієнтів; - Обсяги продажів; - Середня ціна реалізації; - Витрати на маркетинг.	Збільшення обсягів збуту, підвищення цін, формування позитивного іміджу, розширення ринків збуту.	З виробничим (відповідальність продукції попиту), інноваційним (просування нових продуктів), кадровим (якість обслуговування).	Жорстка конкуренція, зміни споживчих уподобань, низька впізнаваність бренду, неефективні маркетингові стратегії.

Джерело: складено автором на основі [3, 5, 6, 8].

4. Раціональний розподіл обмежених ресурсів підприємства з урахуванням пріоритетності завдань.

5. Проведення оцінки досягнутих результатів для коригування стратегії та подальшого вдосконалення управління ресурсним потенціалом.

На нашу думку, оптимізація структури потенціалу підприємств, що спеціалізуються на виробництві продукції тваринництва, вимагає комплексного підходу з урахуванням галузевої специфіки та можливостей досягнення синергетичного ефекту (Рис. 1). У тваринництві, де виробничі процеси тісно пов'язані з біологічними циклами, сезонними коливаннями та ринковими ризиками, важливо організувати управління ресурсами

так, щоб забезпечити максимальну результативність за мінімальних витрат.

Першочерговим завданням у цьому процесі є чітке формування системи цілей підприємства, що стосується як загальної стратегії розвитку, так і конкретних завдань для окремих підрозділів (виробничих, кормових, ветеринарних, логістичних тощо). Важливо, щоб цілі відповідали реальним можливостям підприємства і враховували як довгострокові перспективи, так і поточні потреби.

Далі необхідно визначити, які саме ресурси є першочерговими для досягнення цих цілей. Для підприємств-виробників продукції тваринництва це можуть

бути високоякісне поголів'я, корми, ветеринарні препарати, працівники з відповідною кваліфікацією, сучасне обладнання, а також технології, що забезпечують ефективність виробництва.

Після цього слід проаналізувати можливі варіанти поєднання ресурсів, оцінити їхню доцільність та взаємодію. Це дозволяє виявити найбільш ефективні моделі ресурсного забезпечення, які сприяють досягненню синергії, тобто коли результат від злагодженої роботи ресурсів перевищує ефект їх окремого використання.

Наступним кроком є розподіл ресурсів відповідно до потреб підприємства. В умовах обмеженості ресурсів, як-от кормів або площ для утримання тварин, дуже важливо розумно розставити пріоритети й забезпечити найбільш перспективні напрямки виробництва необхідною підтримкою.

Завершальним етапом виступає оцінка досягнутих результатів. У цьому контексті мова йде не лише про фінансові показники, а й про ефективність використання ресурсів, продуктивність тварин, якість продукції тощо. На основі цього аналізу підприємство може вдосконалити свої підходи, скоригувати стратегію і більш ефективно управляти власним потенціалом у майбутньому.

Одним із важливих напрямів, де синергія відіграє провідну роль, є забезпечення продовольчої безпеки. Поєднання зусиль у виробництві, переробці та логістиці дозволяє не лише підвищити обсяги виробництва сільськогосподарської продукції, а й зменшити її втрати на всіх етапах ланцюга постачання. Це сприяє стабільному доступу населення до якісних, безпечних та поживних продуктів харчування.

Не менш суттєвою є роль синергії у покращенні харчування, оскільки завдяки використанню інноваційних технологій, кооперації між виробниками та впровадженню сучасних агропрактик, створюються умови для виробництва більш різноманітної продукції, яка краще відповідає харчовим потребам усіх категорій громадян.

Синергія, крім того, є важливим фактором сталого розвитку сільського господарства та сприяє не лише економічній життєздатності підприємств, але й збереженню навколишнього середовища. Раціональне використання природних ресурсів, мінімізація шкідливого впливу на екосистеми та впровадження екологічно орієнтованих підходів — усе це стає можливим завдяки об'єднанню зусиль на різних рівнях аграрної системи.

Тож, завдяки комплексному впровадженню синергетичних підходів в аграрний сектор, особливо в умовах глобалізації, з'являються значні можливості, які дозволяють не лише суттєво підвищити ефективність та конкурентоспроможність галузі, але й робить її визначальним фактором у гарантуванні глобальної продовольчої безпеки та сталого розвитку.

В Табл. 1 представлено структурований аналіз основних складових потенціалу економічного зростання підприємств-виробників продукції тваринництва, деталізовано ключові показники ефективності для кожної складової, розкрито їх вплив на загальне зростання, висвітлено синергетичні зв'язки з іншими елементами системи, а також ідентифіковано потенційні ризики та виклики.

Як видно з Таблиці 1, ефективність економічного зростання в тваринництві не обмежується сумою окремих факторів. Навпаки, таблиця яскраво демонструє, як кожен компонент (від виробничого до маркетингового) вступає в синергетичну взаємодію з іншими, багаторазово посилюючи загальний потенціал. Наприклад, інвестиції в інновації (інноваційний потенціал) безпосередньо впливають на продуктивність та якість продукції (виробничий потенціал), що, в свою чергу, покращує фінансові показники та конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження ефективності та синергетичної взаємодії компонентів потенціалу економічного зростання підприємств, які спеціалізуються на виробництві продукції тваринництва, засвідчує, що ключем до сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності таких підприємств є саме комплексний і взаємопов'язаний підхід до управління ресурсами. Злагоджена взаємодія виробничих, фінансових, кадрових, технологічних та управлінських ресурсів дає змогу досягати ефекту синергії, при якому результат перевищує суму індивідуальних зусиль окремих елементів.

Оптимізація структури потенціалу, орієнтована на досягнення стратегічних цілей підприємства, дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а також виявляти внутрішні резерви зростання. Це особливо важливо для підприємств-виробників продукції тваринництва, де специфіка біологічних процесів, залежність від природних і ринкових факторів вимагає гнучких, але системних рішень.

Тож, аналіз і впровадження синергетичних механізмів в управлінні потенціалом підприємств тваринництва не лише підвищує їхню економічну ефективність, але й створює підґрунтя для довгострокового розвитку в умовах зростаючої конкуренції та потреби у продовольчій безпеці.

На нашу думку, перспективним напрямом подальших наукових розвідок є дослідження цифровізації виробничих процесів у тваринництві як чинника посилення синергетичних ефектів. Інтеграція інформаційних систем, автоматизація обліку продуктивності, моніторинг стану поголів'я та логістичних ланцюгів можуть значно підвищити якість управління потенціалом підприємства.

Література:

- Андрушкевич Н. В., Телепенько О. В., Тараненко А. А. Особливості формування і аналізу економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Підприємництво і торгівля. 2024. № 42. С. 5—11. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-42-01>.
- Вініченко І. І., Сорока Ю. О. Ефективність використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 22. С. 34—37.
- Іжевський П. Г., Стадник В. В. Аналітичне обґрунтування науково-методичних підходів до розвитку ре-

сурсного потенціалу агропідприємств. Економічний аналіз. 2017. Том 27. № 4. С. 196—204.

4. Карамушка О. М., Шрамко І. І., Горбонос С. О. Використання ефекту синергії для забезпечення сталого розвитку аграрного сектору Дніпропетровщини. Ефективна економіка. 2020. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/66.pdf. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.64>.

5. Костецький Я. І. Стратегія формування і розвитку аграрного сектору України: теорія і практика: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 356 с. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37700/1/%D0%9C%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%A0%D0%90%D0%A4%D0%86%D0%AF%20%D0%9A%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%95%D0%A6%D0%AC%D0%9A%D0%98%D0%99%20%D0%AF.I._%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BB.pdf.

6. Науменко І. В. Оцінка рівня конкурентоспроможності в аграрному виробництві: практичні аспекти. 2016. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/140.pdf>.

7. Нестерчук Ю. О., Улянич Ю. В., Бутко Н. В. Основи формування ресурсного потенціалу підприємств АПК та підвищення рівня їх капіталізації. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2012. Випуск 81 (2). С. 39—46.

8. Волкова Н. А. Сучасні проблеми розвитку економічного аналізу як інструменту ефективності діяльності: монографія. Одеса: 2012. 292 с.

References:

1. Andrushkevych, N. V., Telepen'ko, O. V. and Taranenko, A. A. (2024). "Features of the formation and analysis of the economic potential of rural enterprises", *Pidpryemnytstvo i torhivlia*, vol. 42, pp. 5—11. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-42-01>.

2. Vinichenko, I. I. and Soroka, Yu. O. (2015), "The effectiveness of improving the resource potential of rural enterprises", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 22, pp. 34—37.

3. Izhevs'kyj, P. H. and Stadnyk, V. V. (2017), "Analytical framework of scientific and methodological approaches to the development of resource potential of agricultural enterprises", *Ekonomichnyj analiz*, vol. 27, vol. 4, pp. 196—204.

4. Karamushka, O. M., Shramko, I. I. and Horbo nos, S. O. (2020), "Vikoristaniya effect of synergy to ensure the development of the agricultural sector of Dnipropetrovsk region", *Efektivna ekonomika*, vol. 3. available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/66.pdf. (Accessed June 20, 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.64>.

5. Kostets'kyj, Ya. I. (2017), *Stratehiia formuvannia i rozvytku ahrarnoho sektoru Ukrainy: teoriia i praktyka*. [Strategy for the formation and development of the agricultural sector of Ukraine: theory and practice], TNEU, Ternopil', Ukraine. available at: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37700/1/%D0%9C%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%A0%D0%90%D0%A4%D0%86%D0%AF%20%D0%9A%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%95%D0%A6%D0%AC%D0%9A%D0%98%D0%99%20%D0%AF.I._%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BB.pdf.

D0%AC%D0%9A%D0%98%D0%99%20-%D0%AF.I._%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BB.pdf. (Accessed June 14, 2025).

6. Naumenko, I. V. (2016), "Assessing the level of competitiveness in agricultural production: practical aspects", available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/140.pdf> (Accessed June 30, 2025).

7. Nesterchuk, Yu. O., Ulianych, Yu. V. and Butko, N. V. (2012), "Fundamentals of forming the resource potential of agricultural enterprises and promoting the level of their capitalization", *Zbirnyk naukovykh prats' Umans'koho natsional'noho universytetu sadivnytstva*, vol. 81 (2), pp. 39—46.

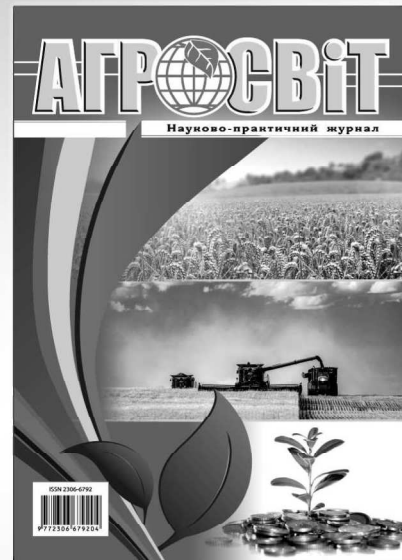
8. Volkova, N. A. (2012), *Suchasni problemy rozvytku ekonomichnoho analizu iak instrumentu efektyvnosti diial'nosti*, [Current problems in the development of economic analysis as a tool for operational efficiency], Odesa. Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 08.07.2025 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

Г. В. Недопад,
доктор філософії в галузі фінансів, банківської справи та страхування,
Луцький національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7692-861X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.174

БЮДЖЕТНЕ ФІНАНСУВАННЯ УТИЛІЗАЦІЇ ВІДХОДІВ НА МУНІЦИПАЛЬНОМУ РІВНІ: ВОЄННІ ТА ЕНЕРГЕТИЧНІ ВИКЛИКИ

Н. Nedopad,
Doctor of philosophy in the field of finance, banking and insurance, Lutsk National Technical University

BUDGETARY FINANCING OF WASTE DISPOSAL AT THE MUNICIPAL LEVEL: MILITARY AND ENERGY CHALLENGES

Встановлено, що завершення процесу створення мережі міських, селищних та сільських територіальних громад вимагає формування перевіреного передовою іноземною практикою інституту муніципального управління, який дозволить результативніше використовувати комунальні активи, забезпечувати економічну, соціальну та екологічну ефективність їх залучення у господарський обіг. Обґрунтовано, що в умовах воєнних та енергетичних викликів важливого значення набуває формування сучасної моделі муніципального управління сферою поводження з виробничими та побутовими відходами, де ключове місце з огляду на глобальні тренди відводиться використанню їх ресурсних цінностей через розбудову техніко-технологічної бази їх утилізації. Виявлено, що магістральним елементом фінансово-інвестиційного забезпечення модернізації та реконструкції індустрії поводження з відходами на муніципальному рівні виступає система бюджетного фінансування процесів їх утилізації і виробництва на цій основі готових продуктів енергетичного та виробничого спрямування. Доведено, що система бюджетного фінансування утилізації відходів на муніципальному рівні має охоплювати комплекс інструментів, які передбачають фінансування видатків місцевих бюджетів на організацію процесів утилізації відходів комунальної сфери, надання бюджетної підтримки суб'єктам екологічного підприємництва, які реалізують проекти рециклінгу вторинної матеріальної сировини в енергетичних цілях, а також забезпечують використання ресурсних цінностей виробничих відходів для виготовлення продукції з високою доданою вартістю. Визначено, що інструменти бюджетного фінансування процесів утилізації відходів на муніципальному рівні мають забезпечувати доповнення коштів публічних бюджетів інвестиціями приватних підприємницьких структур задля розбудови сучасної індустрії вторинного ресурсокористування в секторі міських, селищних та сільських територіальних громад через реалізацію угод публічно-приватного партнерства. Обґрунтовано, що сучасна модель бюджетного фінансування рециклінгу відходів на муніципальному рівні повинна бути зорієнтована на отримання бюджетних природоохоронних субвенцій, котрі надаються місцевому самоврядуванню в разі реалізації проєктів утилізації виробничих та побутових відходів у комунальному секторі економіки. Доведено, що одним з основних пріоритетів бюджетного фінансування утилізації відходів на муніципальному рівні в умовах воєнних викликів виступає розбудова комунальної інфраструктури рециклінгу побутового сміття та виробничих відходів для виробництва енергетичних продуктів.

It has been established that the completion of the process of creating a network of urban, settlement, and rural territorial communities requires the formation of a municipal management institution proven by advanced foreign practice, which will allow for more effective use of communal assets and ensure the economic, social, and environmental efficiency of their involvement in economic circulation. It has been substantiated that in the context of military and energy challenges, it is important to develop a modern model of municipal management of industrial and household waste, where, given global trends, the key role is played by the use of their resource values through the development of the technical and technological base for their disposal. It has been found out that the main element of financial and investment support for the modernization and reconstruction of the waste management industry at the municipal level is the system of budget financing of waste disposal processes and the production of energy and industrial products on this basis. It has been proven that the system of budget financing for waste disposal at the municipal level should include a set of instruments that provide for the financing of local budget expenditures for the organization of municipal waste disposal processes, the provision of budget support to environmental entrepreneurship entities that implement projects for recycling secondary raw materials for energy purposes, as well as ensuring the use of resource values of industrial waste for the manufacture of products with high added value. It has been determined that budgetary financing instruments for waste disposal processes at the municipal level should supplement public budgets with investments from private business structures in order to develop a modern secondary resource utilization industry in urban, settlement, and rural communities through the implementation of public-private partnership agreements. It has been substantiated that the modern model of budget financing for waste recycling at the municipal level should be focused on obtaining budgetary environmental subsidies, which are provided to local self-government bodies in the case of implementation of projects for the disposal of industrial and household waste in the communal sector of the economy. It has been proven that one of the main priorities of budget financing for waste disposal at the municipal level in the context of military challenges is the development of municipal infrastructure for recycling household waste and industrial waste for the production of energy products.

Ключові слова: бюджетне фінансування, територіальна громада, муніципальний рівень, утилізація, публічні бюджети, енергетичне забезпечення, публічно-приватне партнерство.

Key words: budget financing, territorial community, municipal level, utilization, public budgets, energy supply, public-private partnership.

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

Поглиблення децентралізації та реформування територіальної організації влади, а також земельна регуляція створили передумови для становлення вітчизняного інституту муніципального управління, яке сприятиме результативнішому використанню комунальних активів. Однією з основних складових системи муніципального управління виступає управління сферою поводження з виробничими та побутовими відходами, що дозволить мінімізувати негативний вплив на довкілля, а також сформувати ресурсну базу для нарощення енергетичного потенціалу територіальних громад. Водночас нарощення енергетичного потенціалу на основі утилі-

зації ресурсних цінностей вторинних матеріальних ресурсів та побутового сміття вимагає збільшення обсягів фінансово-інвестиційного забезпечення вторинного ресурсокористування. Одним з основних джерел фінансово-інвестиційного забезпечення сфери поводження з відходами виступає система бюджетного фінансування утилізації відходів на муніципальному рівні, тобто за рахунок коштів бюджетів місцевого самоврядування. Детермінують потребу в удосконаленні бюджетного фінансування процесів утилізації побутового сміття та вторинних матеріальних ресурсів також і воєнні виклики, які полягають в необхідності диверсифікації джерел енергетичного забезпечення потреб господарського комплексу та сектору домогосподарств у зв'язку із загрозами руйнації об'єктів енергетичної інфраструктури.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Розроблення перспективної моделі бюджетного фінансування утилізації відходів на муніципальному рівні потребує ґрунтовного аналізу інституційних пас-ток та розривів, котрі існують у фінансово-інвестицій-ному забезпеченні вторинного ресурсокористування на рівні територіальних громад. Також моделі бюджетно-го фінансування утилізації відходів на муніципальному рівні виступають вагомою складовою фіскально-бюд-жетного забезпечення вторинного ресурсокористуван-ня в цілому [8] та реалізації сучасних стратегій управлі-ння відходами в контексті переходу на рейки зеленої економіки [9]. Одним з "вузьких місць" бюджетного фінансування утилізації вторинних матеріальних ре-сурсів та побутового сміття на місцевому рівні, на пере-конання В. Міщенка та Г. Виговської, є те, що більшість інвестицій на місцевому рівні розпорошуються по дрібних проєктах і не концентруються на базових інфра-структурних об'єктах [6, с. 148]. Більше того, у сукуп-ному фінансуванні сфери поводження з відходами як на рівні держави, так і на рівні територіальної громади поточні природоохоронні витрати значно перевищують капітальні інвестиції, тобто фінансування, як правило, зорієнтоване на утримання та обслуговування полігонів побутових відходів, а не на їх модернізацію, що не дає змоги створити виробничо-технічні передумови для за-стосування сучасних, перевірених передовою світовою практикою, технологій вилучення ресурсних цінностей з вторинних матеріальних ресурсів та побутового сміття.

Доцільність нарощення бюджетного фінансування утилізації відходів на муніципальному рівні є складовою реформування інструментарію фінансово-інвестиційно-го забезпечення вторинного ресурсокористування в цілому. На думку Ю.Маковецької, проблема використан-ня відходів як вторинних ресурсів належить до категорії перманентних і її вирішення вимагає як чіткого визна-чення джерел, так і стабільності фінансового забезпе-чення. Сьогодні не можна стверджувати, що в Україні створено адекватне фінансово-економічне підґрунтя для активного залучення відходів у господарський обіг. Особливо це стосується відходів що є залишками кінце-вого споживання [4]. В умовах поглиблення децентра-лізації та створення мережі укрупнених територіальних громад саме становлення сучасної моделі бюджетного фінансування утилізації відходів на муніципальному рівні виступає ключовою інституційною передумовою налагодження процесу формування ресурсної бази на-рощення енергетичного потенціалу місцевого самовря-дування на основі використання ресурсних цінностей вторинних матеріальних ресурсів та побутового сміття.

Зміцнення інституту муніципального управління та необхідність упорядкування потоків побутових та вироб-ничих відходів з метою їх утилізації активували доціль-ність обґрунтування сучасних підходів до трансформації системи бюджетного фінансування утилізаційних про-цесів. У даному контексті варто взяти на озброєння ав-торський підхід, котрий передбачає формування інстру-ментарію фінансово-інвестиційного забезпечення роз-будови інфраструктури утилізації деревних відходів. Згідно даного підходу передбачається забезпечувати нарощення обсягів фінансово-інвестиційного забезпе-

чення проєктів розбудови інноваційної інфраструктури поводження з деревними відходами через реалізацію кластерних стратегій. Тобто органи місцевого самовря-дування, постійні лісокористувачі, суб'єкти деревооб-робного підприємництва та енергогенеруючі компанії формують кластерні утворення, призначенням яких є налагодження заготівлі, сортування, транспортування та утилізації деревних відходів, а також розбудова ма-теріально-технічної бази виробництва на основі пере-робки цих відходів різноманітних видів біологічного палива, а також теплової та електричної енергії. У ме-жах кластера органи місцевого самоврядування забез-печать виробництво твердого біологічного палива на основі переробки деревних відходів і для задоволення потреб комунальних служб, і об'єктів соціальної інфра-структури, і для певних категорій домогосподарств [3, с. 505]. Тобто через участь у кластерних утвореннях органи місцевого самоврядування забезпечать поєднан-ня коштів місцевих бюджетів і інвестицій приватних підприємницьких структур, що дасть можливість підви-щити концентрацію інвестиційного потенціалу задля фінансування розбудови інфраструктури утилізації де-ревних відходів і виробництва на цій основі паливних деревних продуктів, а також теплової та електричної енергії.

ЦІЛІ СТАТТІ

Метою статті є розроблення авторського підходу стосовно удосконалення бюджетного фінансування ути-лізації відходів на муніципальному рівні з урахуванням енергетичних та воєнних викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Передова іноземна практика демонструє, що вто-ринне ресурсокористування виступає ефективним ме-тодом отримання конкурентних переваг у зв'язку із зде-шевщенням матеріальних ресурсів та енергетичних зат-рат. Одним із ефективних методів раціоналізації вторин-ного ресурсокористування є утилізація відходів — пе-реробка відходів з метою раціонального використання їх ресурсних цінностей. Проблема з утилізацією відходів — наслідок певної індивідуальності в питаннях реалізації низькодохідних, але значущих в екологічному плані про-єктів, а також перманентних спроб місцевого самовря-дування відтермінувати вирішення екологічних проблем урбанізованих територій на невизначений термін. Наро-щування обсягів утилізації відходів здешевить енерго-ресурси для населення внаслідок збільшення обсягів виробництва біогазу. Потенціал виробництва енергоре-сурсів на основі утилізації відходів останніми роками збільшився. Структурні зрушення в національній еко-номіці сприяють зростанню обсягів відходів сільсько-господарського виробництва, оскільки агробізнес є чи не єдиним видом виробничої діяльності, що демонст-рує зростання [2, с. 9]. В останні роки також активізу-валися процеси утилізації побутового сміття з метою виробництва твердого та газоподібного палива, що ви-магає формування відповідного інструментарію фінан-сового забезпечення розбудови інфраструктури повод-ження з побутовими відходами на рівні територіальних громад (муніципальному рівні).

В умовах воєнного часу та поглиблення децентралізації влади набуває актуальності проблема ефективнішого використання ендегенного потенціалу територіальних громад, зокрема резервів соціально економічного піднесення та зміцнення енергетичної самодостатності територіальних утворень за рахунок ефективнішого використання промислових та побутових відходів. Результативне використання такого роду резервів на пряму пов'язане з модернізацією інфраструктури поводження з відходами, а це у свою чергу вимагає нарощення обсягів фінансово-інвестиційного забезпечення вторинного ресурсокористування як на регіональному, так і на муніципальному рівнях [1, с. 15]. Органи місцевого самоврядування мають стати основними акторами модернізації та реконструкції інфраструктури поводження як з виробничими, так і побутовими відходами не лише в контексті мінімізації їх негативного впливу на навколишнє природне середовище та життєдіяльність місцевих мешканців, але і в контексті використання ресурсних цінностей таких відходів в енергетичних цілях, що є особливо важливим в умовах ризиків руйнації об'єктів енергетичної інфраструктури внаслідок ворожих ракетних ударів.

Аналіз витрат державного та місцевих бюджетів в останні десятиліття на утилізацію відходів свідчить про перманентне звуження інвестиційної участі держави й територіальних громад у процесах ефективного поводження з відходами через інфляційно-девальваційні процеси. Виходячи з потреби в інвестиційних ресурсах для розвитку індустрії утилізації відходів, витрати, профінансовані за рахунок державного та місцевих бюджетів, мають доповнюватися значними обсягами як вітчизняних, так і іноземних приватних інвестицій. Відсутність проривних позитивних зрушень у залученні капітальних інвестицій у поводження з відходами пов'язана з відсутністю механізму стимулювання комунальної влади до нарощування інвестиційних уливів у цю індустрію [2, с. 9]. Одним з дієвих інструментів доповнення бюджетного фінансування індустрії утилізації відходів на муніципальному рівні може стати урізноманітнення форм та видів публічно-приватних партнерств, які можуть створюватися за участю органів місцевого самоврядування для модернізації та реконструкції інфраструктури поводження з відходами, зокрема для зведення сміттєпереробних підприємств і створення індустрії виробництва паливних продуктів з відновних джерел енергії.

У контексті удосконалення системи бюджетного фінансування утилізації відходів на муніципальному рівні слід зазначити, що у свій час екологічні податки за розміщення відходів надходили до спеціальних екологічних фондів, що функціонували в структурі публічних бюджетів, а це давало можливість забезпечити цільову прив'язку цих надходжень, тобто використовувати їх на упорядкування систем поводження з відходами. Поглиблення процесів фіскально-бюджетної децентралізації створило для органів місцевого самоврядування більш сприятливі передумови в частині накопичення додаткових коштів у місцевих бюджетах, які можуть бути використані для потреб індустрії розміщення та утилізації відходів [5, с. 84]. Накопичення бюджетних коштів на муніципальному рівні уможливиться через акумуляцію

екологічного податку у спеціальних фондах природоохоронного спрямування, в тому числі і для фінансування проєктів розбудови комунальної інфраструктури поводження з відходами. Це дасть можливість місцевому самоврядуванню планувати проєкти розбудови індустрії утилізації виробничих та побутових відходів для усунення потенційної небезпеки переповнених звалищ для навколишнього природного середовища та формування ресурсної бази диверсифікації енергетичного забезпечення потреб місцевого господарського комплексу та сектору домогосподарств.

Видатки на утилізацію відходів виступають складовою видатків держбюджету та місцевих бюджетів на охорону навколишнього природного середовища. В умовах поглиблення децентралізації та реформування територіальної організації влади особливої актуальності набуває фінансування видатків в утилізацію відходів за рахунок коштів місцевих бюджетів, оскільки сфера поводження з відходами є важливим чинником зміцнення господарської самодостатності територіальних громад.

У 2011—2023 роках у динаміці видатків місцевих бюджетів на утилізацію відходів в цілому по Україні не спостерігається чітко вираженого тренду. В цілому тенденція фінансування процесів утилізації відходів на муніципальному рівні носила хвилюподібний характер. Зокрема, у 2011 році величина видатків місцевих бюджетів на утилізацію відходів становила 151,9 млн грн, у 2012 році — 262,1 млн грн, у 2013 році — 111,8 млн грн, у 2014 році — 57,3 млн грн, у 2015 році — 97,3 млн грн, у 2017 році — 236,7 млн грн, у 2019 році — 117 млн грн, у 2020 році — 79,9 млн грн, у 2021 році — 121 млн грн, у 2022 році — 40,9 млн грн, у 2023 році — 81,5 млн грн (рис. 1).

Прикметною рисою динаміки фінансування видатків місцевих бюджетів на утилізацію відходів у 2011—2023 роках виступає те, що скорочення фінансування такого роду видатків відбувалося під впливом воєнних чинників, карантинних заходів та проявів політичної нестабільності. Зокрема, у 2014 році відбулося скорочення обсягів бюджетного фінансування утилізації відходів на муніципальному рівні порівняно з 2011—2013 роками у зв'язку з анексією частини території України російськими загарбниками. У 2017 році порівняно з 2016 роком зростання суми фінансування видатків в утилізацію відходів за рахунок місцевих бюджетів відбулося у зв'язку з необхідністю подолання наслідків техногенних катастроф та аварій, пов'язаних з надмірним навантаженням на звалища побутових відходів на окремих урбанізованих територіях.

Водночас у наступні роки зростання видатків в утилізацію відходів не набуло характеру тенденції і знову спостерігалось їх згортання у зв'язку з відсутністю реального впливу бюджетно-фіскальної децентралізації на сферу поводження з відходами, спочатку під впливом застосування карантинних заходів задля обмеження пандемії коронавірусу, а потім — під впливом широкомасштабного вторгнення на територію України російських агресорів. Водночас на рівні місцевого самоврядування існують можливості для нарощення обсягів фінансування видатків місцевих бюджетів в утилізацію відходів. Це впливає з того, що у 2011—2023 роках спостерігається високий рівень покриття видатків в ути-

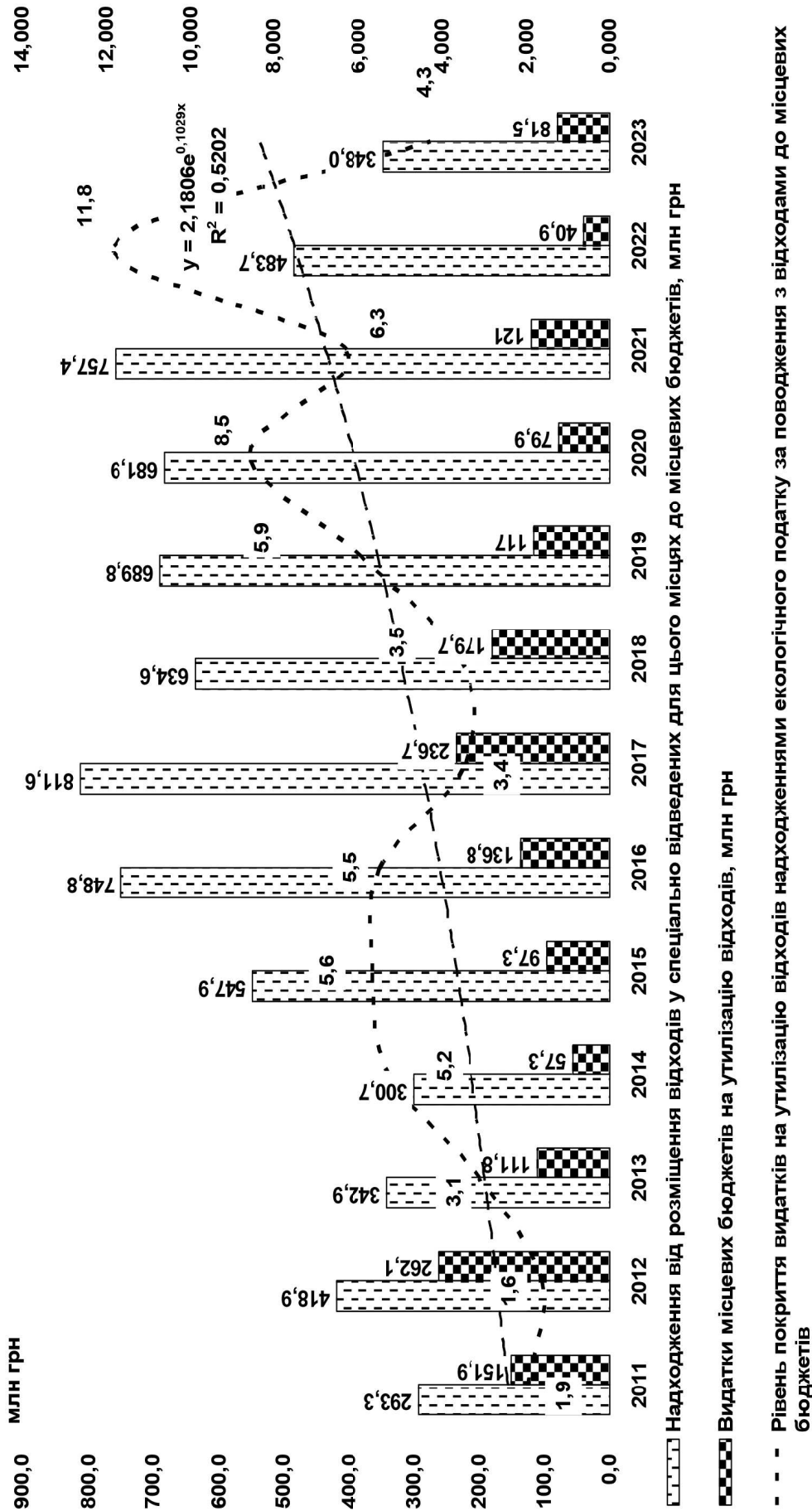


Рис. 1. Динаміка рівня покриття видатків на утилізацію відходів надходженнями екологічного податку за поводження з відходами до місцевих бюджетів України у 2011–2023 роках

Джерело: розраховано за даними Міністерства фінансів України.

лізацію відходів надходженнями екологічного податку від розміщення відходів у спеціально відведених для цього місцях до місцевих бюджетів. Даний показник у 2011 році становив 1,9, у 2014 році — 5,2, у 2017 році — 3,4, у 2019 році — 5,9, у 2021 році — 6,3, у 2022 році — 11,8, у 2023 році — 4,3.

Високий рівень покриття видатків в утилізацію відходів надходженнями екологічного податку від розміщення відходів у спеціально відведених для цього місцях до місцевих бюджетів свідчить про те, що акумуляція вказаної складової надходжень екологічного податку у спеціальних фондах бюджетів місцевого самоврядування дасть можливість збільшити обсяги фінансування заходів по розбудові комунальної інфраструктури вилучення ресурсних цінностей вторинних матеріальних ресурсів та побутового сміття для формування ресурсної бази виробництва різноманітних видів твердого біологічного палива. Цільовим призначенням такого роду спеціальних фондів за рахунок акумуляції в них екологічних податків за поводження з відходами має бути також надання бюджетної підтримки суб'єктам екологічного підприємництва, які реалізують проєкти рециклінгу вторинної матеріальної сировини в енергетичних цілях, а також забезпечують використання ресурсних цінностей виробничих відходів для виготовлення продукції з високою доданою вартістю.

Також кошти спеціального фонду, призначенням котрого є фінансування проєктів розбудови інфраструктури утилізації вторинних матеріальних ресурсів та побутового сміття, доцільно використовувати для фінансування потреби в обігових коштах комунальних спеціалізованих підприємств при налагодженні партнерських відносин між цими підприємствами та суб'єктами приватного підприємництва щодо налагодження збору, сортування та переробки відходів.

Одним з джерел бюджетного фінансування індустрії утилізації вторинних матеріальних ресурсів та побутового сміття на муніципальному рівні виступають субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення природоохоронних заходів на об'єктах комунальної власності. Така субвенція надається з метою забезпечення охорони навколишнього природного середовища, поліпшення стану довкілля та створення відповідних умов для цього, що дасть можливість здійснити природоохоронні заходи на об'єктах комунальної власності, і спрямовується відповідно до напрямів, передбачених переліком видів діяльності, що належать до природоохоронних заходів, зокрема раціональне використання і зберігання відходів виробництва і побутових відходів. Умовами надання субвенції є: співфінансування з місцевих бюджетів у розмірі не менше ніж 10% загальної кошторисної вартості природоохоронного заходу, залучення на ці цілі інших джерел, не заборонених законодавством; фінансування природоохоронних заходів, передбачених програмами з охорони навколишнього природного середовища з обсягами фінансування за джерелами та у році, на який пропонується включити захід [7].

Інструмент такого роду субвенцій доцільно використати при спорудженні комунальних об'єктів утилізації вторинної матеріальної сировини та побутових відходів.

Розбудова комунальної інфраструктури поводження з відходами, в першу чергу їх утилізації з метою виробництва паливних продуктів, а також теплової і електричної енергії, дасть можливість запустити процес вилучення ресурсних цінностей з побутового сміття, відходів лісгосподарського та лісгосподарського виробництва, вживаної деревини, рослинних та тваринних відходів сектору переробно-харчових виробництв. Невід'ємною складовою розбудови інфраструктури утилізації відходів на муніципальному рівні має стати становлення транспортно-логістичної інфраструктури, що дозволить накопичувати відходи на спеціальних майданчиках, де концентруватимуться потужності по їх утилізації.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Каталізатором процесів розбудови інфраструктури вторинного ресурсокористування виступає становлення сучасної моделі бюджетного фінансування утилізації відходів на муніципальному рівні. Перспективна модель бюджетного фінансування індустрії вилучення ресурсної цінності вторинних матеріальних ресурсів та побутового сміття на рівні територіальних громад має детермінуватися воєнними та енергетичними викликами, що вимагає формування матеріально-технічної бази виробництва паливних деревних продуктів, а також теплової та електричної енергії. Першочергового значення в питаннях трансформації бюджетного забезпечення утилізації відходів на муніципальному рівні набуває акумуляція екологічних податків за розміщення відходів у спеціальних фондах, що дасть можливість сформувати надійне джерело фінансування заходів про розбудові комунальної інфраструктури утилізації виробничих та побутових відходів. Доцільно максимальною мірою використати інструмент надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення природоохоронних заходів на об'єктах комунальної власності в частині розбудови комунальної індустрії утилізації вторинної матеріальної сировини та побутового сміття, а також формування транспортно-логістичної інфраструктури забезпечення накопичення виробничих та побутових відходів на майданчиках їх утилізації.

Література:

1. Вахович І.М., Погуляйко Ю.М., Недопад Г.В. Фінансово-інвестиційне забезпечення модернізації інфраструктури поводження з відходами: регіональний та муніципальний вимір. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 19. С. 10—15.
2. Голян В. Інвестиції в переробку відходів: як полати пасивність влади та бізнесу. Дзеркало тижня. 2018. № 13 (359). С. 9.
3. Голян В., Марчук Ю., Матрунчик Д., Карпук А., Погуляйко Ю., Недопад Г. Фінансово-інвестиційне забезпечення розбудови інноваційної інфраструктури поводження з деревними відходами на національному, регіональному та місцевому рівнях. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2025. Том 1 (60). С. 490—510.
4. Маковецька Ю. Фінансово-економічні важелі забезпечення розвитку вторинного ресурсокористування. Економіст. 2010. № 12. С. 76—78.

5. Мединська Н.В. Економічний механізм ресурсозбереження та енергоефективного природокористування в умовах децентралізації: зміст та компонентна структура. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 81—85.

6. Міщенко В.С., Виговська Г.П. Організаційно-економічний механізм поводження з відходами в Україні та шляхи його вдосконалення. Монографія. К., Наукова думка. 2009. 294 с.

7. Постанова Кабінету Міністрів України від 20 березня 2019 р. № 228 "Про затвердження Порядку та умов надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення природоохоронних заходів на об'єктах комунальної власності". [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-2019-%D0%BF#Text>.

8. Holian, V., Medynska, N., Novakovska, I., Bavrovska, N., Shevchenko, N., Kalinichenko, D. (2024). Fiscal and Budgetary Dimensions of Waste Management Regulation in Ukraine. In: Alareeni, B., Hamdan, A. (eds) Navigating the Technological Tide: The Evolution and Challenges of Business Model Innovation. ICBT 2024. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 1080. Springer, Cham. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-67444-0_31.

9. Leonid Novakovskiy, Yurii Marchuk, Vasyl Holian, Iryna Leonidova, Daria Bulysheva, Valentyna Groza. (2024). Modern waste management strategies in context development of the green economy of Ukraine. Supported by: The International Conference of Business and Innovative Technology (ICBIT) The University College of Bahrain. May 29, 2024. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-71526-6_80.

References:

1. Vakhovych, I.M., Pohulijko, Yu.M. and Nedopad, H.V. (2023), "Financial and investment support for the modernization of waste management infrastructure: regional and municipal dimensions", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 19, pp. 10—15.

2. Holian, V. (2018), "Investments in waste recycling: how to overcome the passivity of government and business", *Dzerkalo tyzhnia*, vol. 13 (359), pp. 9.

3. Holian, V., Marchuk, Yu., Matrunchuk, D., Karpuk, A., Pohulijko, Yu. and Nedopad, H. (2025), "Financial and investment support for the development of innovative infrastructure for wood waste management at the national, regional and local levels", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 1 (60), pp. 490—510.

4. Makovets'ka, Yu. (2010), "Financial and economic levers for ensuring the development of secondary resource use", *Economist*, vol. 12, pp. 76—78.

5. Medynska, N.V. (2022), "Economic mechanism for resource conservation and energy-efficient environmental management in decentralization: content and component structure", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 6, pp. 81—85.

6. Mischenko, V.S. and Vyhovs'ka, H.P. (2009), *Orhanizatsijno-ekonomichnyj mekhanizm povodzhennia z vidkhodamy v Ukraini ta shliakhy joho vdoshonalennia* [Organizational and economic mechanism of waste management in Ukraine and ways of its improvement], *Naukova dumka*, Kyiv, Ukraine.

7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution "On approval of the Procedure and conditions for providing subventions from the state budget to local budgets for the implementation of environmental protection measures at municipal property facilities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-2019-%D0%BF#Text> (Accessed 05 July 2025).

8. Holian, V., Medynska, N., Novakovska, I., Bavrovska, N., Shevchenko, N. and Kalinichenko, D. (2024), "Fiscal and Budgetary Dimensions of Waste Management Regulation in Ukraine", *Navigating the Technological Tide: The Evolution and Challenges of Business Model Innovation*. ICBT 2024. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 1080. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-67444-0_31.

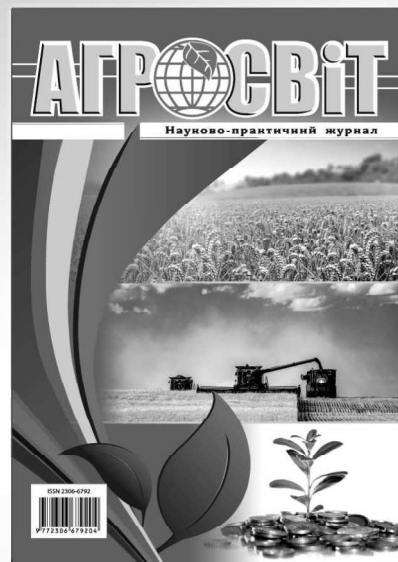
9. Novakovskiy, L. Marchuk, Y. Holian, V. Leonidova, I. Bulysheva, D. and Groza, V. (2024), "Modern waste management strategies in context development of the green economy of Ukraine", Supported by: The International Conference of Business and Innovative Technology (ICBIT) The University College of Bahrain. May 29, 2024. https://doi.org/10.1007/978-3-031-71526-6_80.

Стаття надійшла до редакції 08.07.2025 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

Г. В. Нікульнікова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, організації та управління підприємствами,
Криворізький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0703-5041>
І. Г. Поліщук,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, організації та управління підприємствами,
Криворізький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0151-8656>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.181

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

H. Nikulnikova,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Enterprise Economics,
Organization and Management, Kryvyi Rih National University
I. Polishchuk,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Enterprise Economics,
Organization and Management, Kryvyi Rih National University

MODERN APPROACHES TO PROJECT MANAGEMENT IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF A MACHINE-BUILDING ENTERPRISE

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти інтеграції сучасних інструментів управління проектами в систему стратегічного менеджменту машинобудівного підприємства. Підкреслено, що проектний підхід відіграє ключову роль у реалізації стратегічних цілей, особливо в умовах підвищеної технологічної складності та мінливості зовнішнього середовища. Автором проаналізовано чинники, що впливають на ефективність управління проектами, зокрема ресурсне забезпечення, інформаційна підтримка, цифровізація управлінських процесів та організаційна культура. Запропоновано практичні підходи до посилення узгодженості між оперативним проектним управлінням і стратегічним плануванням. У результаті сформульовано низку рекомендацій, реалізація яких сприятиме підвищенню результативності проектної діяльності в машинобудівному секторі. Окреслено напрями майбутніх досліджень у площині адаптації інструментів управління до викликів цифрової трансформації та стратегічної невизначеності.

The scientific article presents a comprehensive theoretical and applied study of the integration of modern project management tools within the framework of strategic management at a machine-building enterprise operating under conditions of high technological complexity and an unstable economic environment. Particular emphasis is placed on the need to reconsider the role of project-based activities within the enterprise management system: projects should not be viewed as isolated initiatives, but rather as active instruments for implementing strategic vision, capable of delivering an effective response to external challenges and internal transformations.

Within the scope of the study, the authors analyze key managerial aspects that determine the success of projects in the machine-building industry, particularly the interconnection between strategic planning, the execution of project decisions, resource and risk management, and the performance of the organizational structure.

It is demonstrated that digitalization and the implementation of modern software solutions create fundamentally new opportunities for integrating project management into the strategic management system. Digital platforms contribute to the formation of an end-to-end system for monitoring, control, and adaptation of managerial decisions, thereby ensuring their alignment with the enterprise's long-term development goals.

The authors argue that the strategic effectiveness of project activities largely depends not only on the implementation of technical solutions but also on the enterprise's readiness for change, its capacity for continuous learning, and the improvement of internal management processes. The study concludes that a holistic approach is required to form an integrated management system, based on close interaction among strategic intent, project planning, operational control, and performance evaluation.

As a result of the research, the authors propose a set of practically oriented approaches whose implementation can enhance the effectiveness of project management, strengthen the competitive position of the machine-building enterprise, and ensure sustainable development in the digital economy. The prospects for further scientific inquiry are outlined in the context of adapting modern project management models to the realities of digital transformation, taking into account sector-specific risks, technological innovations, and the demands of dynamic strategic renewal.

Ключові слова: проектний менеджмент, машинобудування, стратегічне управління, цифрова трансформація, ефективність проєктів, управлінські рішення.

Key words: project management, machine-building, strategic management, digital transformation, project effectiveness, managerial decisions.

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

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростання конкуренції на глобальному ринку машинобудівні підприємства зіштовхуються з необхідністю швидкого адаптування до змін зовнішнього середовища, інноваційних викликів та цифрової трансформації виробничих процесів. Застосування концепції управління проектами стає одним із ключових чинників забезпечення гнучкості, адаптивності та стратегічної стійкості підприємства. При цьому інтеграція проектного підходу в загальну систему менеджменту підприємства вимагає не лише методологічного осмислення, а й практичного переосмислення традиційних управлінських підходів.

Актуальність проблематики зумовлена необхідністю забезпечення високої ефективності реалізації виробничих, інноваційних та організаційних проєктів у межах діяльності машинобудівних підприємств. Зважаючи на складність і багатофакторність сучасних виробничих систем, проєктний підхід дозволяє не лише підвищити керованість процесами, а й забезпечити чітке ресурсне планування, контроль за строками, якістю та ризиками. Разом із тим, системне впровадження управління проектами вимагає адаптації до галузевих особливостей машинобудування, зокрема — високого ступеня технологічної складності, тривалих виробничих циклів, складної структури задіяних стейкхолдерів та високої вартості реалізації окремих проєктів.

Дослідження сучасних підходів до управління проектами в контексті загальної системи менеджменту машинобудівного підприємства є важливим як з наукової, так і з прикладної точки зору, оскільки воно дозволяє сформулювати теоретичні засади та практичні рекомендації для підвищення ефективності функціонування галузі в умовах трансформаційної економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методологічною основою дослідження сучасних підходів до управління проектами в системі менеджменту машинобудівного підприємства стали праці вітчизняних учених: В. Геєця, І. Чумаченко, С. Ілляшенка, В. Пономаренка, Л. Фролова, які висвітлюють питання управління підприємствами в умовах трансформації економіки, впровадження інновацій і проєктних рішень у виробничу діяльність.

Зарубіжні дослідники, зокрема К. Керцнер, С. Мендел, Дж. Мередіт, Ф. Гарріс, П. Друкер, значну увагу приділяють питанням інтеграції проектного менеджменту в загальну систему управління, організації командної роботи, плануванню ресурсів, строків і бюджету проєктів. У праці К. Керцнера запропоновано системний підхід до управління проектами, релевантний для складних промислових виробництв.

Разом із тим, наявні дослідження не формують цілісного бачення інтеграції управління проектами в специфічних умовах машинобудування. Відсутність адаптованих моделей урахування технологічної складності, структури ризиків і залучення стейкхолдерів вимагає подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування сучасних підходів до управління проектами в межах загальної системи менеджменту машинобудівного підприємства з урахуванням галузевих особливостей, сучасних викликів зовнішнього середовища та потреб інтеграції проектного підходу в стратегічне управління виробничими процесами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Впровадження проектного менеджменту на машинобудівному підприємстві є складним процесом, що

потребує як організаційної перебудови, так і перегляду управлінської культури. Машинобудування, як високотехнологічна і капіталомістка галузь, вирізняється довготривалими виробничими циклами, високим ступенем технічної кооперації, багаторівневою структурою управління та суттєвими інвестиційними ризиками. У цих умовах запровадження проектного підходу є не лише доцільним, але й критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Однією з ключових особливостей реалізації проектного менеджменту в машинобудуванні є необхідність інтеграції проектної діяльності в ієрархічну систему корпоративного управління. У більшості випадків підприємства цієї галузі мають вертикальну структуру, що ускладнює впровадження гнучких та адаптивних моделей управління проектами, характерних для сучасного менеджменту. Це потребує переходу до матричних або проектно-орієнтованих організаційних структур, які дозволяють ефективно координувати міжфункціональні команди, оперативно розподіляти ресурси та забезпечувати прозорість у прийнятті рішень.

Другим важливим аспектом є адаптація методологій управління проектами до специфіки машинобудівного виробництва. Традиційні підходи, такі як Waterfall (каскадний метод), часто виявляються неефективними у випадку багатокomпонентних інженерних проектів із високим рівнем технічної невизначеності. У таких випадках доцільним є поєднання класичних методів з гнучкими інструментами, зокрема елементами Agile- або Lean-менеджменту, що дозволяє краще адаптуватися до змін середовища, зменшувати технологічні втрати й оптимізувати процес розробки технічної документації та конструкторських рішень.

Крім того, у процесі впровадження проектного менеджменту на машинобудівному підприємстві важливо враховувати рівень компетентності персоналу. Нерідко працівники технічних спеціальностей, зокрема інженери та технологи, не мають достатніх знань у сфері управління проектами. Це обумовлює необхідність проведення спеціалізованих навчальних програм, сертифікації персоналу за міжнародними стандартами (PMI, IPMA, PRINCE2) та формування професійної проектної офісної структури (PMO).

Варто також враховувати зовнішні чинники, що впливають на проектну діяльність у машинобудуванні. Зокрема, проекти часто реалізуються в умовах валютних коливань, змін митного регулювання, нестабільності постачання комплектуючих, що вимагає високого рівня гнучкості в управлінні контрактами, ризиками і ланцюгами постачання.

Впровадження проектного менеджменту на машинобудівному підприємстві передбачає комплексний підхід, що охоплює організаційно-структурні, технологічні та кадрові аспекти. Ефективна реалізація цього підходу можлива лише за умови системної інтеграції проектного управління в загальну стратегію підприємства та адаптації до галузевих умов функціонування.

Управління вартістю проекту є одним із найважливіших аспектів успішної реалізації машинобудівних проектів. Планування бюджету вимагає не лише розробки кошторису на основі детального аналізу технологічних процесів, а й врахування потенційних коливань цін на матеріали та комплектуючі, а також інфляційних фак-

торів. Важливим інструментом є система контролю витрат, яка передбачає регулярний моніторинг фактичних витрат із порівнянням із запланованими показниками. У випадках виявлення відхилень застосовуються коригувальні заходи, наприклад, перегляд постачальницьких контрактів або оптимізація технологічних процесів. Для машинобудівних підприємств характерна висока капіталомісткість, тому неефективне управління витратами може призвести до значних фінансових збитків.

Управління строками реалізації проекту передбачає детальне планування календарного графіка із врахуванням усіх етапів — від проектування до запуску виробництва. Технологічна складність і багаторівневість виробничих процесів створюють ризики затримок, зокрема через залежність від постачання специфічних комплектуючих, складність налаштування обладнання та проведення тестувань. Застосування методу критичного шляху (Critical Path Method, CPM) дозволяє виявити найбільш уразливі ділянки графіка та зосередити управлінські зусилля на їх оптимізації. Крім того, інтеграція гнучких методик (Agile) сприяє більш оперативному реагуванню на непередбачені обставини, дозволяючи адаптувати плани в реальному часі.

Управління ресурсами включає координацію людських, матеріальних та фінансових ресурсів. Для машинобудівних проектів критичною є наявність кваліфікованих фахівців, здатних виконувати складні інженерні завдання, а також забезпечення необхідного обладнання та матеріалів у потрібний час. Недостатня кількість або несвоєчасне постачання ресурсів призводить до простоїв і збільшення витрат. Ефективні системи управління запасами (Just-in-Time, JIT) та планування людських ресурсів допомагають мінімізувати ці ризики. Використання сучасних ERP-систем дозволяє отримувати оперативну інформацію про стан ресурсів і своєчасно реагувати на зміни.

Управління ризиками проектів у машинобудівній галузі є надзвичайно складним через множинність факторів невизначеності. Ризики можуть бути технічними (збій обладнання, помилки проектування), фінансовими (валютні коливання, зміни ціни на сировину), організаційними (конфлікти в команді, кадровий дефіцит) та зовнішніми (регуляторні зміни, форс-мажорні обставини). Важливою складовою є систематична ідентифікація ризиків на всіх етапах проекту, оцінка їх імовірності та потенційного впливу. Застосування матриці ризиків дозволяє пріоритизувати заходи з їх мінімізації. До інструментів належать диверсифікація постачальників, страхування ризиків, створення резервних фондів часу і бюджету. Постійний моніторинг ризиків і адаптивне управління допомагають знижувати ймовірність виникнення кризових ситуацій.

Взаємодія зазначених чинників створює складну систему, що вимагає інтегрованого підходу в управлінні проектами. Детальний комплексний підхід до впровадження проектного менеджменту, що включає організаційно-структурні, методологічні та кадрові аспекти, представлений на рис. 1.

Недооцінка одного з факторів — вартості, строків, ресурсів або ризиків — може призвести до зриву проекту, що є особливо критичним для машинобудівної галузі через її технологічну складність і капіталомісткість.

У сучасних умовах стрімких змін технологічного середовища та ринкової кон'юнктури машинобудівні



Рис. 1. Основні чинники ефективного управління проектами у машинобудуванні

Джерело: розроблено авторами.

підприємства змушені шукати ефективні методи реалізації своїх стратегічних завдань. Одним із ключових аспектів такого пошуку є інтеграція інструментів управління проектами у загальну систему стратегічного менеджменту. Цей процес передбачає не просто поєднання двох окремих систем управління, а формування цілісного механізму, здатного забезпечувати узгодженість проектної діяльності зі стратегічними орієнтирами підприємства (рис. 2).

Інтеграція має забезпечувати ефективну координацію проектів відповідно до пріоритетів, визначених стратегією розвитку. В цьому контексті портфельне управління проектами виступає як інструмент відбору та ранжування ініціатив за їхнім потенційним внеском у досягнення ключових показників діяльності. Планування проектів слід розглядати як безпосередньо пов'язане з формуванням стратегічних дорожніх карт, що дозволяє забезпечити синхронізацію термінів і ресурсів на різних рівнях управління.

Важливим є також впровадження систем аналітики, що дозволяють здійснювати постійний моніторинг реалізації проектів у контексті стратегічних цілей, своєчасно виявляти відхилення та коригувати управлінські рішення.

У цьому процесі значущу роль відіграє проектний офіс, який не лише координує виконання проектів, а й формує стандарти управління, сприяє накопиченню та поширенню управлінських знань, забезпечуючи тим самим ефективність взаємодії між структурними підрозділами.

Не менш важливим є розвиток інформаційної інфраструктури підприємства, яка ґрунтується на сучасних ERP- та PPM-системах, здатних інтегрувати дані про ресурси, ризики, строки та результати проектів. Така цифровізація управлінських процесів підвищує оперативність і якість прийняття рішень, створює умови для прозорості та підзвітності.

Крім того, інтеграція сучасних інструментів управління проектами потребує формування відповідної корпоративної культури, що стимулює стратегічне мислення і проектну орієнтацію. Підвищення рівня компетентності працівників через цілеспрямовані навчальні про-



Рис. 2. Основні чинники ефективного управління проектами у машинобудуванні

Джерело: розроблено авторами.

грами сприяє усвідомленню стратегічної значущості проектної діяльності і зміцнює потенціал підприємства до адаптації в мінливому середовищі.

Інтеграція інструментів управління проектами в систему стратегічного менеджменту є складним багатовимірним процесом, що охоплює організаційні, інформаційні і культурні аспекти і спрямований на забезпечення сталого розвитку машинобудівного підприємства.

Враховуючи викладені раніше особливості інтеграції інструментів управління проектами у систему стратегічного менеджменту машинобудівного підприємства, доцільно сформулювати низку практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності проектної діяльності.

Насамперед, необхідно впроваджувати системний підхід до управління проектами, який забезпечує узгодженість усіх процесів від планування до контролю, із безперервним зворотним зв'язком. Це передбачає розвиток портфельного управління для обґрунтованого відбору та пріоритизації проектів на основі стратегічної значущості і ресурсної спроможності підприємства.

Важливим кроком є формування і посилення ролі проектного офісу (РМО) як центру експертизи і координації. Зусилля РМО мають бути спрямовані на стандартизацію процедур, підтримку комунікації між учасниками проектів та організацію навчання, що підвищує професійну компетентність команди.

Значну увагу слід приділяти впровадженню сучасних інформаційних технологій і програмних продуктів, що забезпечують інтеграцію управлінських процесів, автоматизацію моніторингу та аналізу результатів, а також оперативний обмін інформацією. Особливо ефективним є використання цифрових платформ, які підтримують гнучкість і адаптивність у змінних умовах виробництва.

Крім технічних аспектів, важливо сприяти формуванню корпоративної культури, орієнтованої на проектний підхід та стратегічне бачення. Це включає розвиток мотиваційних механізмів, спрямованих на підвищення залученості працівників і їх відповідальності за результати проектів.

Необхідно також здійснювати системний аналіз ризиків із впровадженням ефективних заходів щодо їх мінімізації. Формування резервів часу і бюджету, а також активне управління зовнішніми факторами створюють умови для зниження невизначеності та забезпечення стабільності виконання проектів.

Узагальнюючи, підвищення ефективності реалізації проектів у машинобудуванні можливе за умови комплексного підходу, який охоплює організаційні, технологічні та культурні складові, сприяє зміцненню взаємозв'язку між проектним і стратегічним менеджментом, а також передбачає постійне вдосконалення управлінських практик відповідно до сучасних викликів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аналіз сучасних підходів до управління проектами в машинобудуванні показує, що інтеграція проектного менеджменту зі стратегічним управлінням є ключовою для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Лише комплексне поєднання організаційних, техноло-

гічних і культурних складових забезпечує ефективну реалізацію проектів у складних виробничих умовах.

Застосування сучасних інформаційних технологій сприяє оптимізації ресурсів і підвищенню прозорості процесів, що важливо для управління ризиками та прийняття своєчасних рішень. Водночас успіх залежить від розвитку кадрового потенціалу та корпоративної культури, орієнтованої на проектну діяльність.

Перспективи подальших досліджень полягають у вдосконаленні методологій адаптації проектного менеджменту до особливостей машинобудівних підприємств з урахуванням цифрової трансформації і інтелектуальних систем. Також актуальним є розвиток моделей оцінки ефективності проектів у контексті стратегічних пріоритетів, що підвищить гнучкість управління в умовах нестабільності.

Таким чином, системний підхід до управління проектами сприятиме зміцненню потенціалу машинобудівної галузі як важливої складової національної економіки.

Література:

1. Бардась А.В., Богач К.С., Дудник А.В. Застосування проектного менеджменту при управлінні високотехнологічними підприємствами. Економічний простір. 2022. № 180. С. 82—88. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-13>
2. Данченко О.Б., Лепський В.В. Сучасні моделі та методи управління проектами, портфелями проектів та програм. Управління розвитком складних систем. 2017. № 29. С. 46—54. URL: <https://repository.knuba.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c9c2183b-b9bd-48a6-a687-9d3431bac03c/content> (дата звернення: 05.07.2025).
3. Ткаченко А.М., Бакута А.В. Управління проектами логістики підприємств машинобудування. Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. 2016. № 3 (39). С. 171—178. URL: <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/00361d39-f5b1-4fd9-ac7f-ae4593f0fae6/content> (дата звернення: 03.07.2025).
4. Ярош-Дмитренко Л.О. Роль маркетингового менеджменту в забезпеченні ефективного управління проектами. Економіка та суспільство. 2022. № 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-23>.

References:

1. Bardas, A.V. Bohach, K.S. and Dudnyk, A.V. (2022), "Application of the project management in the management of high-tech enterprises", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 180, pp. 82—88.
 2. Danchenko, O.B. and Lepskyi, V.V. (2017), "Modern models and methods of project management, project portfolio and program", *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, vol. 29, pp. 46—54.
 3. Tkachenko, A.M. and Bakuta, A.V. (2016), "Project-Based Logistics Management for Machine-Building Enterprises", *Visnyk Donbaskoi derzhavnoi mashynobudivnoi akademii*, vol. 3, no. 39, pp. 171—178.
 4. Yarosh-Dmytrenko, L.O. (2022), "The role of marketing management in ensuring effective project management", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-23>.
- Стаття надійшла до редакції 05.07.2025 р.*

В. А. Таращенко,
к. е. н., доцент, докторант, Державний податковий університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4873-982X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.186

ІНТЕГРАЦІЯ ПОДАТКОВОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМУ НАЦІОНАЛЬНОГО БЕЗПЕКОВОГО УПРАВЛІННЯ: СИСТЕМНИЙ ПІДХІД

V. Tarashchenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Doctoral Candidate, State Tax University

INTEGRATION OF TAX SECURITY INTO THE NATIONAL SECURITY MANAGEMENT SYSTEM: A SYSTEMIC APPROACH

В умовах зростаючих трансформаційних процесів та посилення кризових явищ в економіці України інтеграція податкової безпеки в систему національного безпекового управління набуває особливої актуальності. Традиційне трактування податкової безпеки як виключно фінансової складової не враховує її системної ролі у забезпеченні економічної та соціально-політичної стабільності держави, що вимагає наукового переосмислення та обґрунтування системного підходу до її організації. У статті податкова безпека розглядається як багаторівнева адаптивна підсистема національної безпеки, що взаємодіє з іншими її складовими та здатна протидіяти як внутрішнім, так і зовнішнім загрозам.

У роботі розкрито сутність податкової безпеки як багатовимірного явища та визначено її ключові виміри: інституційний, правовий, економічний і безпековий. Запропоновано концептуальну модель інтеграції податкової безпеки в архітектуру національного безпекового управління, визначено її об'єкти й суб'єкти, механізми реалізації та очікувані результати. Окреслено базові структурні елементи системи податкової безпеки, індикатори ризику та напрями моніторингу. Доведено, що ефективне управління податковою безпекою сприяє підвищенню рівня довіри до влади, легітимності управлінських рішень та стійкості держави до кризових впливів.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на інтеграцію податкової безпеки у стратегію національної безпеки з урахуванням міжсекторальної взаємодії.

In the context of growing transformational processes and increasing crisis phenomena in Ukraine's economy, the integration of tax security into the national security management system becomes especially relevant. The traditional interpretation of tax security as merely a fiscal component does not take into account its systemic role in ensuring the economic and socio-political stability of the state, which requires scientific reconsideration and justification of a systemic approach to its organization. The article considers tax security as a multi-level adaptive subsystem of national security, interacting with its other components and capable of counteracting both internal and external threats.

The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations of a systemic approach to the formation of tax security as a component of national security management, to identify key elements, mechanisms and indicators of its provision, and areas for improvement in modern conditions.

The methodological basis of the study is a systemic approach to security management, which allows us to consider tax security as a multi-level subsystem of national security. To achieve the goal of the work, the methods of structural-functional and institutional analysis (to determine the components of the system and the mechanisms of their interaction), a risk-based approach (to identify the main threats and assess their impact), as well as the generalization method (to form a conceptual model of integrating tax security into the national management system) were used..

The essence of tax security as a multidimensional phenomenon is revealed, and its key dimensions-institutional, legal, economic, and security-are defined. A conceptual model of integrating tax security into the architecture of national security management is proposed, with defined objects and subjects, implementation mechanisms and expected results. The basic structural elements of the tax security system, risk indicators and monitoring directions are outlined. It is proven that effective tax security management enhances public trust in the government, the legitimacy of administrative decisions, and the resilience of the state to crisis impacts.

Further research should focus on developing a methodological toolkit for assessing the level of tax security and integrating its indicators into the national security monitoring system, taking into account cross-sectoral interaction.

Ключові слова: податкова безпека, економічна безпека, національне безпекове управління, ризикоорієнтований підхід, адаптивність.

Key words: tax security, economic security, national security management, risk-oriented approach, adaptability.

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

В умовах трансформаційних викликів, зумовлених як внутрішніми дисбалансами економіки, так і зовнішньополітичними загрозами, особливої актуальності набуває проблема забезпечення національної безпеки у сфері економіки. Однією з ключових складових фінансової безпеки, що формує основу для стійкого функціонування держави, виступає податкова безпека, яка вимагає системного підходу до її осмислення, структурування та забезпечення.

Податкова безпека визначає здатність держави реалізовувати податкову політику без ризику втрати фінансової стабільності, впливу деструктивних чинників на податкову систему або зниження надходжень до бюджету. Однак, у сучасних умовах зростання кіберзагроз, розширення тіньового сектору економіки, зміни пріоритетів державної політики у зв'язку з воєнним станом, податкова безпека потребує не лише функціонального, а саме системного трактування.

Наявним науковим підходам до аналізу податкової безпеки характерна фрагментарність: окремі дослідження концентруються на ризикоорієнтованому управлінні, інші — на фіскальній або податковій ефективності, антикорупційних механізмах або адмініструванні податків. Проте відсутній узагальнений підхід, який би дозволив розглядати податкову безпеку як цілісну підсистему в структурі економічної та національної без-

пеки, з урахуванням взаємозв'язку її внутрішніх елементів, зворотних зв'язків та впливу зовнішнього середовища.

Проблема полягає також у неузгодженості стратегічних та операційних механізмів забезпечення податкової безпеки на різних рівнях управління, що унеможливає створення ефективної системи превентивного реагування на загрози. Необхідність розроблення системної моделі податкової безпеки, яка включатиме структурно-функціональні компоненти, критерії ефективності, індикатори загроз та засоби нейтралізації, зумовлює актуальність цього дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання податкової безпеки як складової фінансової, економічної та національної безпеки держави знайшло відображення в працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, вагомий внесок у формування теоретико-методологічної бази дослідження зробили такі вчені, як Чугунов І., Нікітішин А. [1], Кушнерук О., Алексєєнко Н. [2], Іщенко В. [3], які розглядали засади економічної, фінансової та податкової безпеки, податкового регулювання та фіскальної стабільності.

Значна увага у науковій літературі приділяється дослідженню ризиків у сфері оподаткування, податкового контролю, протидії ухиленню від сплати податків (праці Дубовик О.Ю. [4], Черевко О. І. [5]). Окремі дослідження акцентують увагу на інституційній спроможності податкових органів, цифровізації фіскальних процесів, ан-

тикризовому податковому менеджменті, особливо в контексті воєнного стану (Скорик М., Главацька Д. [6], Гавриленко Н., Грищенко О., Козицька, Н. [7], Мельник Л. Ю., Матрос О. М., Ратушна О. П. [8]).

Разом з тим, у більшості наукових праць податкова безпека розглядається переважно в прикладному або секторальному вимірі — як частина економічної безпеки чи як інструмент забезпечення фінансової стабільності. При цьому поза увагою лишаються системні характеристики податкової безпеки як одного з елементів національної безпеки, з її внутрішньою структурою, функціями, взаємозв'язками з іншими сферами (соціальною, політичною, інформаційною тощо) та здатністю адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища.

Невирішеною залишається проблема інтеграції податкової безпеки в загальнонаціональну систему безпекового управління з урахуванням сучасних викликів, таких як війна, масштабне переміщення економічної активності в тіньовий сектор, фрагментація податкової бази через цифрові трансакції та глобалізацію фінансових потоків. Бракує досліджень, що надають цілісне бачення податкової безпеки у форматі системного підходу — як структури з множинними рівнями, зворотними зв'язками, адаптивними механізмами та стратегічними цілями.

У цьому контексті виникає потреба у розробленні теоретико-прикладної моделі податкової безпеки як складової системи національного безпекового управління, з урахуванням взаємодії економічних, правових, інституційних та технологічних чинників. Саме на розв'язання цієї проблеми спрямовано дане дослідження.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

З огляду на зростання внутрішніх і зовнішніх загроз податковій, а отже і фінансовій, стабільності держави, зокрема в умовах воєнного стану, актуалізується необхідність поглибленого наукового осмислення податкової безпеки як системного явища. У зв'язку з цим метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад системного підходу до формування податкової безпеки як складової системи національного безпекового управління, а також виокремлення ключових елементів, принципів та напрямів її стратегічного забезпечення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Традиційно у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі податкову безпеку розглядають крізь призму забезпечення стабільних надходжень до державного бюджету та мінімізації податкових втрат. Такий підхід, попри свою практичну значущість, істотно звужує розуміння сутності податкової безпеки, зводячи її переважно до технічних і адміністративних аспектів функціонування податкової системи. Проте у сучасних умовах воєнного стану та економічної турбулентності податкова безпека не може залишатися лише функцією бюджетного наповнення.

Податкова система виконує не лише фінансову, а й регуляторну функції [9, с. 5], і тому здатна як забезпечувати, так і підривати стійкість державного управління, впливати на рівень національної безпеки. У цьому контексті податкова безпека має розглядатися як бага-

товимірне явище, що функціонує у взаємозв'язку з правовими, економічними, політичними, соціальними та безпековими процесами. Її зміст охоплює не лише технічну спроможність держави адмініструвати податки, а й здатність протистояти викликам, які загрожують фінансовій, політичній чи соціальній стабільності.

Потреба у розширенні парадигми зумовлена зростанням ризиків різного порядку — від масового ухилення від оподаткування та агресивного податкового планування до розширення тіньової економіки, ерозії податкового суверенітету держави, послаблення довіри громадян до податкових інституцій. Усе це ставить під сумнів не лише ефективність податкової політики, а й загальну спроможність держави реалізовувати функції безпечного та легітимного управління.

У зв'язку з цим в контексті національного безпекового управління пропонується сформулювати системне визначення податкової безпеки як багаторівневої системи, що забезпечує захищеність податкових інститутів, механізмів адміністрування, законодавства та економічних інтересів держави від загроз дестабілізації, з метою гарантування ефективного, справедливого та контрольованого функціонування оподаткування в інтересах національної безпеки.

Це визначення базується на таких ключових вимірах: інституційному — здатність державних органів ефективно формувати, реалізовувати та контролювати податкову політику;

правовому — наявність чіткої, стабільної та передбачуваної нормативно-правової бази;

економічному — забезпечення податкової стійкості, детінізації економіки, оптимального податкового навантаження;

безпековому — протидія загрозам, які підривають податкову спроможність, знижують платіжну дисципліну або призводять до втрати контролю над частиною податкових потоків.

Таким чином, у межах системного підходу податкова безпека постає як багаторівневе утворення, функціонування якого забезпечується через взаємодію низки критично важливих елементів. Їх узгоджене існування, розвиток та здатність протистояти дестабілізуючим чинникам визначають рівень стійкості податкової системи загалом. Відповідно до цілей дослідження, до базових структурних елементів податкової безпеки належать:

1. Законодавче регулювання.

Наявність чіткого, стабільного та передбачуваного податкового законодавства є основою ефективного функціонування системи. Нестабільність нормативно-правової бази, правові колізії, часті зміни правил оподаткування або можливість їх подвійного тлумачення формують сприятливе середовище для податкових зловживань, знижують довіру до державних інститутів і стимулюють ухилення. Податкова безпека потребує не лише нормативної визначеності, а й високої якості законотворення, заснованої на принципах прозорості, справедливості та довгострокової прогнозованості.

2. Податкове адміністрування.

Організація процесів нарахування, обліку, звітності, комунікації з платниками податків та стягнення податкових зобов'язань має визначальний вплив на стабільність податкової системи. Неузгодженість процедур, надмірна

складність або зарегульованість, обмежений цифровий функціонал, корупційні ризики та кадрова незабезпеченість адміністрування — усе це становить інституційну загрозу податковій безпеці. Ефективне адміністрування передбачає баланс між контролем і сервісом, мінімізацію витрат ресурсів і розвиток цифрових технологій.

3. Контроль.

Організація системи контролю за дотриманням податкового законодавства є основним інструментом запобігання правопорушенням, ухиленню, шахрайству та маніпуляціям. Йдеться не лише про перевірки, а й про аналітичне оцінювання ризиків, автоматизовані механізми виявлення відхилень, доступ до інформаційних ресурсів. Високий рівень податкової безпеки передбачає не лише репресивну, а й превентивну функцію контролю, побудовану на аналітиці, ризикоорієнтованому підході та партнерстві з добросовісними платниками податків.

4. Податкові ризики.

До системи податкової безпеки має бути інтегровано управління ризиками як зовнішніми (воєнні дії, економічні шоки), так і внутрішніми (системна корупція, низька якість адміністрування, цифрова відсталість). Податкові ризики потребують класифікації, кількісної оцінки, ранжування за критичністю та формування адаптивної системи моніторингу й реагування.

5. Тіньова економіка.

Наявність значної частки економіки поза правовим полем підриває саму основу податкової безпеки, створює податкові втрати, формує викривлення конкурентного середовища, сприяє криміналізації господарської діяльності. Боротися з тінізацією необхідно не лише через контроль, а й через створення економічної мотивації до легальної діяльності, зменшення адміністративного тиску, спрощення процедур та підвищення довіри до податкової системи.

6. Міжнародна податкова співпраця

У глобалізованому економічному середовищі податкова безпека неможлива без міжнародної координації: обміну інформацією, боротьби з офшорними схемами, участі в ініціативах ОЕСР, BEPS тощо. Недостатній рівень такої співпраці робить податкову систему вразливою до зовнішніх маніпуляцій, виведення капіталу та планування з мінімізацією зобов'язань.

Сучасні трансформації в Україні показали, що фінансова та економічна безпека не обмежуються бюджетними показниками чи макростабільністю. Все частіше загрози набувають комплексного, міжсекторального характеру, що зумовлює необхідність переосмислення ролі податкової безпеки. Вона може розглядатися не як технічна складова податкової чи фінансової політики, а як окрема складова системи національного безпекового управління, оскільки впливає на ключові сфери функціонування держави:

1) податкова система виступає інструментом соціальної справедливості. Її несправедливість або нерівність у застосуванні норм законодавства підриває довіру до держави та підштовхує до протестних настроїв.

2) в умовах воєнного чи надзвичайного стану ефективно податкове адміністрування забезпечує ресурсну підтримку критичних функцій держави: оборони, евакуації, допомоги. Порушення адміністрування створює

прогалини в системній спроможності держави керувати та діяти.

3) легітимність влади. Податкова політика є маркером суспільного договору. Її прозорість і передбачуваність формують довіру, тоді як вибірковість і неефективність підривають авторитет влади.

4) державне управління. Податкове адміністрування — це джерело аналітики для економічної та фінансової політики. Його неефективність ускладнює прогнозування, призводить до помилок, сприяє корупції та порушує управлінську цілісність.

Таким чином, податкова безпека впливає на функціонування державних інститутів, забезпечує внутрішню стабільність, є показником довіри та участі громадян у легальному секторі, слугує інструментом отримання інформації для прийняття рішень.

Усі ці ознаки виходять за межі фіскального виміру, оскільки, як бачимо, податкова безпека взаємодіє з іншими сферами — бюджетною, соціальною, інформаційною, правовою та оборонною.

У контексті необхідності формування податкової безпеки як складової системи національного безпекового управління постає завдання її цілісного моделювання на концептуальному рівні. Така модель повинна спиратися на принципи системності, адаптивності, ризикоорієнтованості та міжінституційної взаємодії. Її структуру доцільно визначати через ключові компоненти: мету, об'єкти та суб'єкти управління, механізми забезпечення, а також очікувані результати і засоби моніторингу.

Головна ціль податкової безпеки полягає "... у достатньому фінансовому забезпеченні податковими надходженнями виконання державою основних і додаткових функцій на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях на базі вираженої податкової політики, яка не перешкоджає розвитку і покращанню бізнес-середовища, що надає можливість створювати умови для стабільного та збалансованого соціально-економічного розвитку країни" [1, с. 37]. Це передбачає збереження цілісності податкових інститутів, здатність до протидії деструктивним чинникам та підтримку високого рівня довіри з боку платників.

В управлінні податковою безпекою об'єктами виступають:

- податкові інститути та їх інфраструктура;
- процеси адміністрування, контролю та сервісної взаємодії;
- правові та інформаційні механізми;
- рівень податкових ризиків, тінізації, довіри й легальності.

Суб'єктами управління податковою безпекою є:

- законодавчі й виконавчі органи державної влади (ВРУ, КМУ, Мінфін, ДПС);
- "безпекові" структури (БЕБ, РНБО);
- громадські інститути (бізнес-асоціації, аудитори, наукові центри);
- міжнародні партнери у сфері податкової співпраці.

До основних механізмів забезпечення податкової безпеки належать:

- нормативно-правове забезпечення (стабільне та послідовне податкове законодавство);

- інституційне управління (професійність і доброчесність представників податкових органів);
- аналітично-цифрові інструменти (системи ризик-менеджменту, big data, автоматизований контроль);
- комунікаційно-сервісні підходи (у вигляді партнерської взаємодії з платниками податків);
- міжнародна координація (участь у глобальних ініціативах в рамках BEPS, трансфертного ціноутворення, обміну податковою інформацією).

Як очікується, система податкової безпеки має забезпечити:

- зменшення рівня податкових ризиків і тінізації економіки;
- підвищення ефективності адміністрування податків;
- стабільність правового поля й управлінської координації у сфері оподаткування;
- зростання добровільної податкової дисципліни.

Задля забезпечення належного функціонування системи податкової безпеки її моніторинг доцільно здійснювати через:

- індикатори ризику (обсяг та динаміка ухилень, кількість податкових правопорушень тощо);
- інституційні показники (результативність адміністрування, доступність сервісів, прозорість процедур);
- опитування платників та експертна оцінка (індекси довіри, суб'єктивна оцінка справедливості та якості взаємодії з державою).

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, системне забезпечення податкової безпеки має базуватися на чіткої визначеній меті, комплексі управлінських механізмів, узгодженій взаємодії суб'єктів і постійному моніторингу ризиків. У межах запропонованої моделі податкова безпека постає як багаторівнева, адаптивна система, якісне управління якою здатне забезпечити стабільність та довіру, визнання легітимності влади в умовах внутрішніх і зовнішніх загроз. Це потребує не лише інституційної координації, а й переосмислення місця податкової безпеки в архітектурі національного безпекового управління.

Подальших досліджень потребує інтеграція податкової безпеки у стратегію національної безпеки з урахуванням міжсекторальної взаємодії.

Література:

1. Чугунов І. Я., Нікітішин А. І. Податкова безпека держави. *Scientia fructuosa*. 2019. Т. 126, № 4. С. 31—41. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(126\)03](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(126)03)
2. Кушнерук О. В., Алексєєнко Н. В. Податкова безпека: питання теорії, методології та економічної динаміки. *Наукові праці Науково-дослідного фінансового інституту*. 2020. № 1. С. 129—144. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2020.01.129>
3. Іщенко В. В. Податкова складова фінансової безпеки держави. *Вісник економіки транспорту*. 2012. № 37. С. 35—40.
4. Дубовик О. Ю. Вектори антиризикових заходів держави у сфері оподаткування. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія*

"Економіка". 2021. № 20 (48). С. 112—117. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-20\(48\)-112-117](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-20(48)-112-117)

5. Черевко О. І. Аналіз механізмів управління ризиками в сфері оподаткування. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2013. Вип. 3. С. 299—303.

6. Скорик М. В., Главацька Д. С. Податковий контроль в умовах воєнного стану в Україні: правові обмеження та економічні виклики. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 2 (17). С. 439—443. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.17-71>

7. Гавриленко Н. С., Грищенко О. В., Козицька Н. В. Модернізація фіскального менеджменту в умовах цифровізації. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 13. С. 198—208. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.24>

8. Мельник Л. Ю., Матрос О. М., Ратушна О. П. Цифровізація в процесі адміністрування податків в Україні. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.1>

9. Тарашченко В. А. Пільговий механізм оподаткування та його вплив на соціально-економічні процеси: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08. Київ, 2014. 20 с.

References:

1. Chugunov, I. Ya., and Nikitishin, A. I. (2019), "Tax security of the state", *Scientia fructuosa*, vol. 126(4), pp. 31—41. [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(126\)03](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(126)03)
2. Kushneruk, O. V., and Alekseenko, N. V. (2020), "Tax security: Issues of theory, methodology and economic dynamics", *Naukovi pratsi NDFI*, vol. (1), pp. 129—144.
3. Ishchenko, V. V. (2012), "Tax component of the state's financial security", *Visnyk ekonomiky transportu*, vol. (37), pp. 35—40.
4. Dubovyk, O. Yu. (2021), "Vectors of state anti-risk measures in the field of taxation", *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozhka akademiia". Seriya "Ekonomika"*, vol. 20 (48), pp. 112—117.
5. Cherevko, O. I. (2013), "Analysis of risk management mechanisms in taxation", *Visnyk Chernivetskoho torgovelnno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*, vol. (3), pp. 299—303.
6. Skoryk, M. V., and Hlavadzka, D. S. (2025), "Tax control under martial law in Ukraine: Legal restrictions and economic challenges", *Digital Economy and Economic Security*, vol. 2 (17), pp. 439—443. <https://doi.org/10.32782/dees.17-71>
7. Havrylenko, N. S., Hryshchenko, O. V., and Kozyska, N. V. (2022), "Modernization of fiscal management in the context of digitalization", *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, vol. (13), pp. 198—208. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.24>
8. Melnyk, L. Yu., Matros, O. M., and Ratushna, O. P. (2023), "Digitalization in the process of tax administration in Ukraine", *Efektivna ekonomika*, vol. (1). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.1>
9. Tarashchenko, V. A. (2014), "Tax benefits mechanism and its impact on socio-economic processes", Ph.D. Thesis, Money, finance and credit, European University, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 08.07.2025 р.

УДК 334.72:338.432

*С. В. Халін,**к. е. н., директор, Український науково-дослідний інститут прогнозування та випробування техніки і технологій сільськогосподарського виробництва імені Леоніда Погорілого**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7510-5056>**О. В. Шерстюк,**к. т. н., докторант, Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-6426-3738>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.191

ІННОВАЦІЙНО-ВІДТВОРЮВАЛЬНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ФОРМУВАННЯ СТІЙКИХ ЛАНЦЮГІВ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ

S. Khalin,

PhD in Economics, Director, Leonid Pogorily Ukrainian Research Institute of Forecasting and Testing of Machinery and Technologies for Agricultural Production

O. Sherstiuk,

PhD in Technical Sciences, Doctoral student, Livestock Farming Institute of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

INNOVATION AND REPRODUCTION MODEL FOR THE DEVELOPMENT
OF THE POTENTIAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES BASED
ON THE FORMATION OF SUSTAINABLE VALUE CHAINS

Особливості механізмів відтворення та інноваційного розвитку потенціалу аграрних підприємств в Україні обумовлюється рядом системних викликів і трансформаційних процесів, які супроводжують функціонування сільськогосподарського виробництва в умовах сучасної економіки. Проведене дослідження засвідчило, що формування механізмів відтворення та інноваційного розвитку потенціалу аграрних підприємств на основі стійких ланцюгів доданої вартості є стратегічно виправданим і системно необхідним кроком для забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності аграрного сектору України в умовах воєнного стану.

Встановлено, що розбудова ланцюгів доданої вартості сприяє мінімізації ризиків, пов'язаних із порушенням логістики та знищенням інфраструктури, дозволяючи аграрним підприємствам адаптуватися до нових умов господарювання. Обґрунтовано складові моделі інноваційно-відтворювального розвитку. Особливого значення набуває цифровізація управління виробничими процесами та моніторинг ефективності таких ланцюгів. Визначена необхідність активної участі держави та міжнародних партнерів у підтримці впровадження таких механізмів, зокрема через фінансові, безпекові й інституційні інструменти.

The peculiarities of the mechanisms for the creation and innovative development of the potential of agricultural enterprises in Ukraine are determined by a number of systemic influences and transformation processes that accompany the functioning of rural agriculture in the current economy. These mechanisms are influenced by external challenges, structural imbalances, institutional limitations, and technological gaps. The method of further investigation was the identification of key components and specific features of the implementation of an innovative-creative model for the development of the potential of agricultural enterprises, based on the formation of stable and resilient value-added chains (Lantzugs) that ensure long-term competitiveness and sustainability. The research carried out showed that the formation and functioning of such mechanisms and the innovative development of agricultural potential based on stable value chains is a strategically necessary and systemically important method for ensuring the viability and competitiveness of the agricultural sector of Ukraine under the conditions of wartime and post-war recovery. It has been established that the deployment of Lantzugs at the appropriate level helps minimize risks associated with disrupted logistics, damaged infrastructure, and resource constraints, allowing agricultural enterprises to adapt to the new realities of economic activity. A model of innovative and creative development has been constructed, including production, financial, technological, and social components. The proposed conceptual model has not only scientific but also practical-applied significance and can serve as the foundation for strategic forecasting, project planning, and modernization of state agricultural policy. Of particular importance is the digitalization of production management and the monitoring of performance indicators to ensure efficiency and transparency. The necessity for active involvement of the state and international partners in promoting the implementation of such mechanisms through financial, security, technological, and institutional instruments has been identified. The establishment of stable value chains also contributes to the economic stabilization of rural regions, retention of rural population, increased employment, and the development of new organizational forms of agricultural enterprises.

Ключові слова: інновації, відтворення, механізм, модель розвитку, потенціал, аграрне підприємство, ланцюги доданої вартості, людський капітал.

Key words: innovation, creation, mechanism, development model, potential, agricultural enterprise, lancets of given value, human capital.

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

Актуальність дослідження механізмів відтворення та інноваційного розвитку потенціалу аграрних підприємств в Україні обумовлюється рядом системних викликів і трансформаційних процесів, які супроводжують функціонування сільськогосподарського виробництва в умовах сучасної економіки. Агросектор України виступає стратегічною галуззю, що формує основу продовольчої безпеки, забезпечує валютні надходження та сприяє розвитку сільських територій. Водночас його розвиток супроводжується складними зовнішніми та внутрішніми факторами, серед яких домінують деградація матеріально-технічної бази, старіння кадрів, втрата доступу до високоякісних земель, нестабільність фінансових ресурсів і низький рівень інноваційної активності. Відтворення потенціалу аграрного підприємства, як сукупності матеріальних, трудових, організаційних та інтелектуальних ресурсів, є необхідною умо-

вою забезпечення стійкості господарювання та адаптивності до мінливих ринкових і кліматичних умов. Особливої значущості набуває формування ефективних механізмів, які забезпечують не лише відновлення виробничих ресурсів, але й структурну модернізацію за рахунок інтеграції інноваційних технологій. Водночас важливою передумовою є наявність відповідного інституційного середовища, державної підтримки та доступу до джерел фінансування інновацій. З огляду на це, дослідження процесів відтворення й інноваційного оновлення потенціалу має не лише теоретичне, але й вагомим практичне значення для розробки стратегій довгострокового розвитку підприємств. У сучасних умовах оновлення виробничого апарату має спиратися на принципи енергоефективності, екологізації та цифрової трансформації. Безперервність відтворення потенціалу неможлива без належного кадрового забезпечення, тому зростає значення підготовки інноваційно спроможних фахівців. Паралельно з цим важливо удосконалювати організаційно-економічні механізми управління, що передбачають гнучке реагування на ризики та невизначе-

ності ринку. Суттєвого значення набуває розвиток партнерських мереж, кластерів та коопераційних структур, які здатні забезпечити ефект масштабу та синергії.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теорія і практика аналізу різних аспектів формування потенціалу аграрних підприємств та його впливу на результати їх діяльності досить ґрунтовно вивчалася такими науковцями, як: Т. Власенко, Т. Грекова, О. Гуденко, О. Даценко, Н. Дзюбановська, Є. Кекало, Ю. Кернасюк, О. Крупельницька, В. Лункін П. Матвєєв, О. Ревенко, Г. Рижакіова, С. Петруха, В. Россоха, С. Степаненко, Н. Телічко, Федірець та інші. Водночас поза увагою залишаються питання забезпечення інноваційного розвитку агробізнесу в контексті управління його потенціалом з урахуванням створення стійких ланцюгів доданої вартості, які постали перед світовою і вітчизняною аграрною наукою в умовах сучасних викликів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є визначення складових та особливостей реалізації інноваційно-відтворювальної моделі розвитку потенціалу аграрних підприємств на основі формування стійких ланцюгів доданої вартості.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інноваційний розвиток у сільському господарстві передбачає впровадження цифрових рішень, точного землеробства, біоенергетичних технологій, органічного виробництва, що підвищує ефективність використання ресурсів і екологічну стійкість. Пошук нових форм і методів управління розвитком потенціалу аграрних підприємств набуває особливої ваги у зв'язку з необхідністю підвищення їхньої конкурентоспроможності на глобальному аграрному ринку. Бізнес-середовище в Україні має безумовну специфіку через військові дії, що зачіпає не тільки питання безпеки роботи в полі, а й дефіцит кадрів, порушення логістичних зв'язків, а й територіальну прив'язку до більшої частини виробничих засобів, що викликає складності релокації такого бізнесу.

Досить ефективною є практика територіальних (чи спеціалізованих) об'єднань на добровільних засадах певних сільськогосподарських, промислових, сервісних підприємств і організацій, а також науково-дослідних установ, закладів освіти, громадських організацій, що акумулюють інвестиції та інноваційні рішення. Як зауважує Ю. Кернасюк, соціальне середовище, яке оточує ядро кластера агропідприємств, становить людський та інтелектуальний капітал [2, с. 88]. Найбільший вплив відчутний на аграрних виробництвах, де кластеризація виступає як одна із найбільш успішних стратегій посилення конкурентоспроможності регіональної економіки, що формується на інтелектуальному базисі. Звісно, за таких умов інноваційний розвиток потенціалу аграрного підприємства стає дорогою, довгостроковою і, водночас, ризикованою стратегією. Тож логічним для аграріїв виявляється розгляд перспектив відтворення потенціалу, а потім вже його розвиток та збільшення.

Формування інноваційної моделі відтворення потенціалу має враховувати регіональні особливості та ресурсну диференціацію аграрного виробництва. Крім того, необхідно орієнтуватися на довгострокову результативність інвестицій у розвиток потенціалу, що потребує відповідних механізмів оцінювання та моніторингу. Використання науково обґрунтованих підходів до відтворення та інноваційного оновлення дозволить знизити рівень ресурсної залежності та сформувати конкурентоспроможну аграрну економіку. Таким чином, забезпечення сталого відтворення потенціалу аграрних підприємств через інноваційні інструменти постає ключовим чинником їхнього стратегічного зростання в умовах сучасної трансформаційної динаміки.

Слід зазначити, що продукція агропродовольчого комплексу набуває статусу повноцінного товару лише за умови її реалізації на зовнішніх ринках у формі продуктів глибокої переробки з високою часткою доданої вартості, що забезпечує суттєве зростання доходів. Погоджуємося з думкою В. Россохи, що у цьому контексті ключове значення, мають ланцюги доданої вартості, сформовані на основі кластерного підходу, які сприяють інтеграції учасників ринку та підвищенню ефективності аграрного виробництва [5, с. 13].

Формування стійких ланцюгів доданої вартості в аграрному секторі України в умовах тривалого воєнного стану є критично важливим стратегічним напрямом забезпечення життєздатності агропідприємств та підвищення економічної стійкості сільських територій. Війна кардинально змінила логістику, структуру витрат, доступ до ринків, функціонування інфраструктури та інституційного середовища, що зумовлює потребу в переосмисленні підходів до організації таких ланцюгів.

Під ланцюгом доданої вартості розуміється послідовність дій, які забезпечують трансформацію первинного ресурсу (наприклад, зерна чи молока) у кінцеву продукцію з високою споживчою цінністю, через виробництво, зберігання, переробку, логістику, маркетинг, продаж і післяпродажне обслуговування. У стійкому ланцюзі доданої вартості усі ланки максимально адаптовані до викликів середовища, включно з ризиками воєнного характеру, перебоями в логістиці, нестачею ресурсів і змінами споживчого попиту.

До стратегічних аспектів формування стійких ланцюгів доданої вартості в умовах війни, що характерне для України, слід віднести такі, як:

1. Локалізація переробки та виробництва, що є принциповим, оскільки війна засвідчила вразливість експорторієнтованої сировинної моделі. Формування ланцюгів доданої вартості має передбачати створення малих і середніх переробних підприємств безпосередньо в регіонах виробництва, з метою мінімізації залежності від портової логістики та зниження втрат при транспортуванні.

2. Диверсифікація каналів збуту, яка виходить з того, що втрата частини традиційних зовнішніх ринків потребує переорієнтації на внутрішній ринок, розвиток коротких ланцюгів постачання ("від фермера до споживача"), онлайн-торгівлі, кооперативного експорту через Західну Україну, Польщу, Румунію.

3. Розвиток логістичних хабів і тимчасових маршрутів, оскільки через знищення інфраструктури тра-

диційні маршрути постачання сировини й продукції стали ненадійними. При цьому необхідно створювати логістичні центри, мобільні сховища, сушарки, перевантажувальні вузли в безпечніших регіонах.

4. Інвестиції у зберігання та переробку. З практичної точки зору втрата потужностей через обстріли, мінування територій та руйнування елеваторів вимагає модернізації процесу зберігання, наприклад, як у вигляді модульних елеваторів, так і в малих мобільних одиницях. Розширення ж переробки (олійниці, міні-сироварні, м'ясопереробні цехи тощо), безумовно, створює додану вартість на місці.

5. Кооперація виробників як довгострокова стратегія. Як вже зазначалося, створення кластерів, аграрних кооперативів чи горизонтальних об'єднань дозволяє знижувати витрати, спільно інвестувати у логістику, зберігання, маркетинг та гарантувати постійні обсяги постачання.

6. Технологічна адаптація агровиробника, його цифрова стійкість. Варіанти обираються, виходячи з конкретного виду діяльності та інклюзивності. Перспективними залишаються цифровізація управління, моніторинг ланцюгів постачання, використання ERP-систем, що в комплексі дозволить оперативно реагувати на збої в ланцюгах. Також доцільне впровадження технологій відстеження походження продукції, що є важливим для експорту. Як зазначає С. Степаненко, на базовий ресурсний потенціал агропідприємства чинить вплив його похідний потенціал, що формується під впливом низки чинників, серед яких можливість диджиталізації агросфери та управління розвитком сільських територій [6, с. 60]. У зв'язку з цим потрібно розуміти, що в практичній площині обмежень для технологізації багато. І хоч до складу інноваційних ресурсів певного агровиробника будуть входити сучасні знання, передові технології та науково-дослідні досягнення, сприяти підвищенню продуктивності аграрних підприємств і забезпечувати запровадження прогресивних методів ведення сільськогосподарської діяльності вони зможуть тільки, якщо буде створено умови для їх реалізації.

7. Фінансово-кредитна підтримка. Для формування нових ланцюгів доданої вартості потрібні довгострокові інвестиції, що в умовах війни ускладнено. У зв'язку з цим представники бізнесу все більше відчують потребу у спеціальних програмах пільгового кредитування, підтримці малих і середніх агровиробників, державному гарантуванні ризиків, підтримці донорів тощо.

8. Підвищення енергоефективності та автономності. З огляду на перебої з електро- та теплоенергією доцільно формувати такі ланцюги, які мінімально залежні від централізованих ресурсів (наприклад, використання біогазу, сонячних панелей, енергоощадного обладнання).

9. Екологічна та соціальна відповідальність як орієнтир розвитку та як вимога сьогодення. Бо сталий ланцюг доданої вартості передбачає саме врахування потреб громад, створення робочих місць у селах, дотримання стандартів якості й безпеки, мінімізацію негативного впливу на довкілля.

10. Антикризове планування діяльності, що враховує сценарії посилення воєнних дій, ротаційних втрат, необхідності швидкого відновлення функціоналу ланцюга. В контексті менеджменту доцільним є створення кризових протоколів і резервів.

Враховуючи вищезазначене та основні положення робіт [1, 3, 7, 9], доцільним є формування концептуальної моделі формування механізмів відтворення та інноваційного розвитку потенціалу аграрних підприємств на основі стійких ланцюгів доданої вартості, що візуалізовано на рис. 1.

Таким чином, наведена структура інноваційно-відтворювальної моделі розвитку аграрного потенціалу через стійкі ланцюги доданої вартості поєднує функціональні блоки, зв'язки між ними, стратегічні умови та очікувані результати. Також слід наголосити, що формування стійких ланцюгів доданої вартості в умовах війни має стратегічне значення для забезпечення виживання аграрного сектору, його стабілізації та майбутнього післявоєнного відновлення.

Відходження від сировинної моделі до моделі локалізованого виробництва з високою доданою вартістю дозволить зміцнити національну економіку та створити базу для інтеграції в європейські ланцюги виробництва й постачання. При цьому, як наголошують науковці [8, с. 69] важливим чинником удосконалення управління матеріально-технічними ресурсами в сучасних умовах виступає організація оперативного регулювання запасів.

З практичної точки зору складним стає чітка ідентифікація позиції агровиробників на ринку продовольства та в ланцюжку створення доданої вартості агропродукції, особливо якщо вона багатокomпонентна. Слід погодитись з думкою науковців [4, с. 392], що визначальним фактором конкурентоспроможності агровиробників на ринку та їхню позицію у ланцюгу створення доданої вартості агропродовольчої продукції, є їхня здатність адаптуватися до сучасних викликів, зокрема до наслідків пандемій, збройних конфліктів та технологічних зрушень. Ця адаптивність проявляється через глибоке розуміння ринкових тенденцій та готовність до впровадження інноваційних технологій, що сприяють переходу до моделі Agro 4.0.

Наразі розвиток біотехнологій та генної інженерії чинить значний вплив на формування доданої вартості в аграрному секторі. Цей вплив є двостороннім, охоплюючи як початкові, так і кінцеві етапи виробничого ланцюга, та здатен кардинально трансформувати технологічні процеси. Прикладами таких трансформацій є мінімізація потреби в консервації харчових продуктів, оптимізація методів очищення від забруднень, а також зміна підходів до обробки сировини. Зазначений фактор також модифікує споживчі вподобання європейського ринку, що призводить до формування нових ніш, таких як попит на органічну продукцію.

Так, формування механізмів відтворення та інноваційного розвитку потенціалу аграрних підприємств на основі стійких ланцюгів доданої вартості є цілком обґрунтованим і перспективним підходом, особливо в умовах сучасних викликів для агросектору України. Це не лише можливо, а й стратегічно доцільно, оскільки саме створені ланцюги можуть стати фундаментом системного відновлення й оновлення ресурсного потенціалу аграрних підприємств, а також сприяти зростанню їхньої конкурентоспроможності. В свою чергу, механізми відтворення та інноваційного розвитку потенціалу аграрних підприємств можуть і мають формуватися на основі стійких ланцюгів доданої вартості. Ланцюги дода-

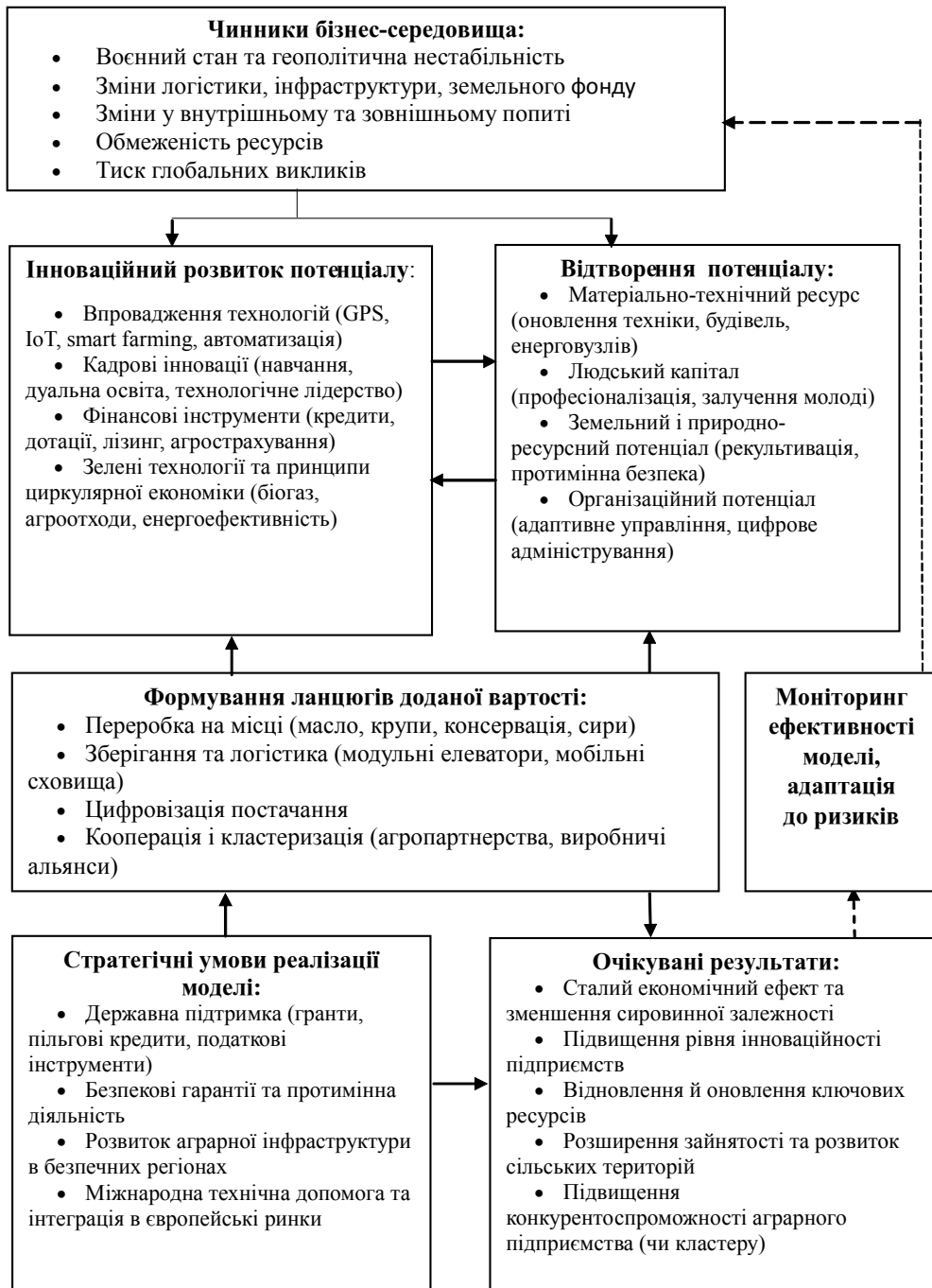


Рис. 1. Інноваційно-відтворювальна модель розвитку аграрного потенціалу через стійкі ланцюги доданої вартості

ної вартості виступають не лише як інструмент комерційної ефективності, але й як стратегічна платформа, що акумулює інновації, забезпечує відновлення ресурсів, стимулює розвиток людського капіталу та стабілізує діяльність аграрного сектору. Такий підхід є особливо важливим для України в умовах тривалого воєнного стану, оскільки поєднує економічну адаптацію з перспективою післявоєнного відновлення і зростання.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження засвідчило, що формування механізмів відтворення та інноваційного розвитку по-

тенціалу аграрних підприємств на основі стійких ланцюгів доданої вартості є стратегічно виправданим і системно необхідним кроком для забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності аграрного сектору України в умовах воєнного стану. Доведено, що застосування інтегрованого підходу, який поєднує локалізовану переробку, інноваційні технології, кадрове оновлення та кооперацію, дозволяє не лише забезпечити ефективне використання наявних ресурсів, а й створює основу для їх розширеного відтворення.

Встановлено, що розбудова ланцюгів доданої вартості сприяє мінімізації ризиків, пов'язаних із порушенням логістики та знищенням інфраструктури, дозволяючи аграрним підприємствам адаптуватися до

нових умов господарювання. Обґрунтовано складові моделі інноваційно-відтворювального розвитку охоплює ключові напрями — від оновлення матеріально-технічної бази до підвищення інституційної спроможності та екологічної ефективності. Запропонована концептуальна модель має як науково-практичне, так і прикладне значення, оскільки може слугувати основою для стратегічного планування, грантового проектування та модернізації аграрної політики в післявоєнний період. Особливого значення набуває цифровізація управління виробничими процесами та моніторинг ефективності таких ланцюгів. Визначено необхідність активної участі держави та міжнародних партнерів у підтримці впровадження таких механізмів, зокрема через фінансові, безпекові й інституційні інструменти. Створення стійких ланцюгів сприяє економічній стабілізації регіонів, збереженню сільськогосподарського населення, підвищенню рівня зайнятості та розвитку нових форм сільськогосподарського підприємництва.

Література:

1. Власенко Т. А., Ревенко О. В., Дзюбановська Н. В. Особливості економічної безпеки аграрних підприємств у сучасних умовах: перспективи та зв'язок з технологічним менеджментом. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 2. С. 16—21. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-2>.
2. Кернасюк Ю. В. Кластери як інноваційна організаційно-економічна форма ефективного аграрного виробництва в системі сталого розвитку. Економіка АПК. 2020. № 9. С. 86—94. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202009086>.
3. Матвєєв П. М. Планування, імплементація та оцінка стратегій управління ресурсним потенціалом підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 2. С. 73—78. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2020-2-13>.
4. 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. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.45.2022.3809>.
5. Россоха В. В., Нечипоренко О. М. Побудова ланцюгів доданої вартості на засадах кластерної організації виробництва. Агросвіт. 2024. № 10. С. 12—19. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.10.12>.
6. Степаненко С. В., Лункін В. В. Інвестиційні механізми формування та розвитку ресурсного потенціалу аграрних підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 5. С. 60—64. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-5-12>.
7. Телічко Н. А., Грекова Т. М., Дідик С. О., Мусурін В. Р., Друмов В. І. Стратегічне управління інноваційним потенціалом аграрних підприємств в умовах екологічних змін. Сталый розвиток економіки. 2024. № 4 (51). С. 162—169. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-23>.
8. Федірець О. В., Даценко О. В., Кекало Є. О. Стратегічні аспекти управління матеріально-технічними ресурсами підприємства. Економічний простір. 2021. Випуск 166. С. 69—73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-12>.
9. Romanii Y. The formation of strategic management model with resource potential for enterprises in agricultural field. Економічний вісник НТУУ "КПІ". 2019. № 16. С. 207—214. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.181852>.

References

1. Vlasenko, T. A., Revenko, O. V. and Dziubanovs'ka, N. V. (2023), "Features of economic security of agricultural enterprises in modern minds: prospects and connections with technological management.", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, Vol. 8, no. 2, pp. 16—21. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-2>.
2. Kernasiuk, Yu. V. (2020), "Clusters as an innovative organizational and economic form of effective agricultural production in the steel development system", *Ekonomika APK*, vol. 9, pp. 86-94. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202009086>.
3. Matvieiev, P. M. (2020), "Planning, implementation and assessment of the strategy for managing the resource potential of an enterprise", *Aktual'ni problemy innovatsijnoi ekonomiky*, vol. 2, pp. 73—78. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2020-2-13>.
4. Ryzhakova, H., Petrukha, S., Petrukha, N., Krupel'nyts'ka, O. and Hudenko, O. (2022), "Agricultural and food supply chains of the world: methodology, technology and architecture", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 4 (45), pp. 385—395. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.45.2022.3809>.
5. Rossokha, V. V. and Nechyporenko, O. M. (2024), "Pobudova Lantsyugiv dodanova vartostin ambushes cluster organization of vibrancy", *Ahrosvit*, vol. 10, pp. 12—19. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.10.12>.
6. Stepanenko, S. V. and Lunkin, V. V. (2024), "Investment mechanisms for the formation and development of the resource potential of agricultural enterprises", *Aktual'ni problemy innovatsijnoi ekonomiky ta prava*, vol. 5, pp. 60—64. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-5-12>.
7. Telichko, N. A., Hrekova, T. M., Didyk, S. O., Musurin, V. R. and Drumov V. I. (2024), "Strategic management of the innovative potential of agricultural enterprises in the minds of environmental change", *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 4 (51), pp. 162—169. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-23>.
8. Fedirets', O. V., Datsenko, O. V. and Kekalo, Ye. O. (2021), "Strategic aspects of managing material and technical resources of an enterprise", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 166, pp. 69—73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-12>.
9. Romanii, Y. (2019), "The formation of strategic management model with resource potential for enterprises in agricultural field", *Ekonomichnyj visnyk NTUU "KPI"*, vol. 16, pp. 207—214. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.181852>.

Стаття надійшла до редакції 08.07.2025 р.

УДК 657:331.2

Г. А. Лоскоріх,
доктор філософії 071 "Облік і оподаткування", доцент, заступник завідувача кафедри обліку
і аудиту, Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5402-7220>

О. Ф. Перчі,
викладач кафедри обліку і аудиту, Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4514-721X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.197

ПОНЯТТЯ "ОПЛАТА ПРАЦІ" ТА "ЗАРОБІТНА ПЛАТА": ОБЛІКОВИЙ І ПОДАТКОВИЙ АСПЕКТИ В ДЕРЖАВНОМУ І ПРИВАТНОМУ СЕКТОРАХ ЕКОНОМІКИ

G. Loskorikh,

PhD 071 "Accounting and Taxation", Associate Professor, Deputy Head of the Department of Accounting
and Auditing, Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education

O. Perchi,

Lecturer of the Department of Accounting and Auditing, Ferenc Rakoczi II
Transcarpathian Hungarian College of Higher Education

THE CONCEPTS OF "REMUNERATION" AND "WAGES": ACCOUNTING AND TAX ASPECTS
IN THE PUBLIC AND PRIVATE SECTORS OF THE ECONOMY

У статті здійснено теоретичний аналіз понять "оплата праці" та "заробітна плата" з урахуванням їх змістового наповнення, функціонального призначення та нормативно-правового регулювання. Актуальність теми зумовлена посиленням вимог до прозорості, ефективності й соціальної справедливості у сфері трудових відносин, особливо в умовах економічної нестабільності, зростання фіскального навантаження та активного реформування системи державного управління. Особливу увагу в дослідженні зосереджено на вивченні облікових та податкових аспектів організації оплати праці в умовах функціонування державного та приватного секторів економіки. Бюджетні установи діють в рамках державних програм і підпорядковуються відповідним нормам щодо нарахування заробітної плати, її розміру та оподаткування, тоді як приватні підприємства мають більшу свободу в цих питаннях, враховуючи ринкові умови і стратегії розвитку. Водночас облікові та податкові аспекти, що супроводжують нарахування і виплату заробітної плати, є однаковими для обох секторів, але їх реалізація може мати суттєві відмінності. Проведено порівняльну характеристику ключових елементів системи оплати праці в обох секторах, розглянуто основні критерії, що впливають на її формування, нарахування та ефективність. У процесі написання статті використано такі методи дослідження: аналіз і синтез — для узагальнення теоретичних підходів до визначення понять "оплата праці" та "заробітна плата"; системний підхід — для розкриття взаємозв'язку між елементами оплати праці в різних секторах економіки; порівняльний аналіз — для зіставлення облікових і податкових аспектів у державному та приватному секторах; узагальнення — для формулювання висновків і

виявлення перспектив подальших досліджень. Наголошено, що хоча поняття "заробітна плата" та "оплата праці" є взаємопов'язаними, вони відображають різні рівні трудових відносин: заробітна плата — це конкретна форма грошової винагороди, тоді як оплата праці охоплює широку систему організаційних, правових та економічних механізмів. Обґрунтовано, що глибоке розуміння цих понять у поєднанні з чітким дотриманням податково-облікових вимог є передумовою ефективного функціонування суб'єктів господарювання, забезпечення соціального захисту працівників і сталого фінансово-економічного розвитку держави.

The article presents a theoretical analysis of the concepts of "remuneration" and "wages" with consideration of their semantic content, functional purpose, and legal regulation. The relevance of the topic is driven by the increasing demand for transparency, efficiency, and social justice in labour relations, particularly in the context of economic instability, rising fiscal pressure, and ongoing public administration reforms. Special attention is paid to the study of accounting and tax aspects of wage organization in the framework of public and private sector operations. Public institutions operate within the boundaries of state programs and are subject to strict regulations regarding payroll calculation, wage levels, and taxation, whereas private enterprises enjoy greater flexibility, adapting to market conditions and development strategies. Despite the common legal basis for taxation and accounting, the practical implementation of payroll mechanisms in both sectors demonstrates significant differences. The paper provides a comparative analysis of the key components of remuneration systems in the public and private sectors, and examines the main factors influencing their formation, calculation, and efficiency. The research employs several methods: analysis and synthesis — to generalize theoretical approaches to the definitions of "remuneration" and "wages"; a systems approach — to uncover the interrelations between wage elements in different sectors; comparative analysis — to contrast accounting and tax practices in the public and private sectors; and generalization — to formulate conclusions and identify directions for further research. It is emphasized that although the terms "wages" and "remuneration" are closely related, they reflect different levels of labour relations: wages are a specific monetary reward, while remuneration encompasses a broader system of organizational, legal, and economic mechanisms. A deep understanding of these concepts, combined with strict compliance with tax and accounting regulations, is considered a prerequisite for the effective functioning of business entities, the protection of employees' social rights, and the sustainable financial and economic development of the state.

Ключові слова: оплата праці, заробітна плата, облік, податки, оподаткування, приватний сектор, державний сектор.

Key words: labour remuneration, wages, accounting, taxes, taxation, private sector, public sector.

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

Поняття "оплата праці" та "заробітна плата" є фундаментальними категоріями в системі трудових відносин і економічного управління. Вони не лише визначають умови і рівень життя працівників, але й мають значний вплив на фінансову діяльність підприємств та організацій у державному і приватному секторах. У кожному з цих секторів ці поняття мають свої особливості, зумовлені специфікою організаційної структури, джерелами фінансування та правовими вимогами, що регулюють їх. Заробітна плата виступає не лише як форма компенсації за виконану працю, а й як інструмент мотивації, соціальної стабільності та економічного розвитку. Однак важливою є також систематизація облікових і податкових аспектів цих понять, оскільки саме правильне нарахування та оподаткування заробітної плати забез-

печують не тільки справедливую оплату праці, а й дотримання вимог чинного законодавства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню проблематики оплати праці та заробітної плати присвячено значну кількість наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Зокрема, питання організації системи оплати праці та її обліково-аналітичного забезпечення розглядали у своїх роботах О. Балан, Ю. Савченко [1], Л. Васюренко [2], М. Дерев'яно, О. Костюнік [5], І. Склярчук, М. Поліщук [20], Д. Новокрещенова [13], В. Олійник [14]. Окрему увагу питанню сутності, структури та функцій заробітної плати у власних наукових напрацюваннях приділяли В. Вудвуд, Л. Косменко [3], А. Головачова [4], А. Колот [8; 9], О. Мартин [12], О. Пищуліна [15], В. Толуб'як [22]. Більшість науковців дотримуються думки, що праця є базовим виробничим фактором, а заробітна плата —

ціною, що сплачується працівникові за його трудові зусилля у процесі створення матеріальних благ і надання послуг. У цьому контексті заробітна плата виконує не лише функцію винагороди, а й розглядається як важливий економічний показник, який відображає рівень життя населення, соціальні стандарти, а також загальний стан розвитку національної економіки. Водночас, незважаючи на значну кількість досліджень, більшість із них зосереджені переважно на теоретичному тлумаченні сутності оплати праці або на аналізі її окремих функціональних елементів. Питання понять "оплата праці" та "заробітна плата" в контексті їх обліково-податкового забезпечення у державному й приватному секторах економіки залишається недостатньо розкритим.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є аналіз понять "оплата праці" та "заробітна плата" з огляду на облікові та податкові аспекти у державному і приватному секторах, а також вивчення основних факторів, що впливають на ефективність цих процесів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Історичний розвиток економічної думки свідчить про те, що поняття заробітної плати формувалося протягом століть і набуло різних трактувань залежно від наукової школи та соціально-економічних умов. Перші спроби осмислення заробітної плати як економічної категорії з'явилися ще у XVII столітті та стали основою для подальших досліджень у сфері трудових відносин. У працях класиків політичної економії було закладено фундаментальні підходи до розуміння сутності винагороди за працю, що згодом трансформувалися у сучасні теорії оплати праці. Поступово окреслилися два споріднені, але не тотожні терміни — "заробітна плата" та "оплата праці", що й донині викликають дискусії щодо їхнього змістового наповнення.

Вперше заробітну плату як ціну праці визначив відомий англійський економіст В. Петті у XVII ст. Концепція заробітної плати як ціни праці стала одним із класичних варіантів її тлумачення у економічній теорії. Величину заробітної плати англійський дослідник трактував через "природну ціну праці", рівень якої визначається фізіологічним мінімумом засобів існування найманого робітника та членів його сім'ї [2].

У своїх наукових дослідженнях А. Сміт та Д. Рікардо визначили власне бачення поняття "заробітна плата". Наприклад, А. Сміт зазначив, що "заробітна плата охоплює вартість життєвих засобів людини, щоб вона могла "працювати", а от Д. Рікардо вважав, що "заробітна плата є грошовим виразом "мінімуму засобів існування" [10].

На думку В. Лукашевич, поняття "оплата праці" та "заробітна плата" — рівноцінні, хоча між ними і є певна відмінність: видатки на заробітну плату здійснюються із фонду заробітної плати, а інші заохочувальні виплати проводяться коштом підприємства або "коштів спеціального призначення та цільових надходжень" [11].

Оплата праці — це система відносин, яка спрямована на організацію забезпечення і здійснення бюджет-

ною установою виплат працівникам за надані послуги та виконані роботи споживачам бюджетних послуг відповідно до нормативно-правових актів та внутрішніх документів цих установ, регламентацію їх окремих елементів і правових засобів у цій сфері, тоді як термін "заробітна плата" — це елемент (предмет) оплати праці, грошова винагорода працівнику, що еквівалентна ціні за виконану роботу чи надані послуги споживачам бюджетних послуг [14].

Сутність економічної категорії "оплата праці" необхідно досліджувати з декількох аспектів, а саме:

- з боку підприємця (оскільки оплата праці є статтею витрат, що знижує прибуток, та є мотиваційним чинником) — це елемент витрат виробництва, і водночас головний чинник забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці;

- з боку працівника (оскільки працівник в першу чергу зацікавлений в оплаті праці, бо сама оплата праці є основним його джерелом доходу) — це основна частина трудового доходу найманого працівника, яку він отримує в результаті реалізації здатності до праці, і яка має забезпечити об'єктивно необхідне відтворення робочої сили;

- оплата праці як елемент ринку праці (оскільки розмір оплати впливає на попит та пропозицію робочої сили) — це ціна, за якою працівник продає послуги робочої сили, тобто виражає ринкову вартість використання найманої робочої сили;

- оплата праці як економічна категорія (висвітлює стосунки роботодавця та найманого працівника) — відображає відносини між роботодавцем і найманим працівником з приводу новоствореної вартості" [9].

У наукових дослідженнях не існує єдиного та загальноприйнятого трактування поняття "заробітна плата", оскільки це явище є багатограним і залежить від контексту, у якому воно розглядається. Незважаючи на те, що термін "заробітна плата" часто ототожнюють із конкретним предметом — сумою грошей, яку отримує працівник, оплата праці, у більш широкому значенні, є складним і багатоступінчастим процесом. Вона охоплює не тільки виплату винагороди за виконану працю, а й відображає цілу систему соціально-економічних відносин між роботодавцем і працівником. Така система включає різноманітні механізми і методи визначення величини винагороди, що залежать від умов праці, кваліфікації працівника, продуктивності та результативності роботи, а також від політики держави в галузі трудових відносин і соціального захисту. Важливою складовою цього процесу є взаємодія між державними і приватними інститутами, що забезпечують формування та коригування заробітної плати з урахуванням економічних реалій та соціальних вимог.

Дефініція поняття "заробітна плата" наведена у таблиці 1.

Проаналізовані дефініції відомих авторів свідчать про багатогранність розуміння заробітної плати: вона розглядається як економічна категорія, що відображає соціально-економічне становище суспільства, рівень життя населення, а також як винагорода за виконану роботу, яка забезпечує працівникові і його сім'ї можливість задовольняти поточні потреби і формувати зао-

Таблиця 1. Дефініція поняття "заробітна плата"

№	Автор (и)	Дефініція	Джерело
1.	О. Мартин	Заробітна плата - це оплата послуг праці робітника, яка, відображаючи соціально-економічне становище в національній економіці та рівень життя у суспільстві, дає змогу робітникові і його сім'ї забезпечувати поточне споживання, а також заощаджувати на майбутнє.	[12]
2.	І. Склярчук, М. Поліщук	Заробітна плата є одним із найважливіших чинників підвищення ефективності підприємства через те, що рівень оплати праці безпосередньо впливає на продуктивність праці та якість виконаної роботи. Джерелом коштів на оплату праці працівників підприємств є частина доходу або інші кошти, які одержані від господарської діяльності.	[20]
3.	О. Балан, Ю. Савченко	Заробітна плата — це економічна категорія, яка найповніше відображає рівень життя суспільства та його соціально-економічне становище.	[1]
4.	В. Вудвуд, Л. Косменко	Заробітна плата – це первинний дохід домашніх господарств, що передбачає винагороду в натуральній або грошовій формі, яка виплачується роботодавцем найманому працівнику за виконану ним роботу протягом звітного періоду.	[3]
5.	В. Толуб'як	Заробітна плата – це плата робітнику за виконану роботу, яка дає йому можливість забезпечувати себе та свою сім'ю необхідними засобами до життя, а також заощаджувати на майбутнє, в тому числі здійснювати страхування на пенсійне забезпечення	[22]
6.	О. Пищуліна	Заробітна плата – це оплата послуг праці робітника, яка відображаючи соціально-економічне становище в національній економіці та рівень життя у суспільстві, дає можливість робітникові і його сім'ї забезпечувати поточне споживання, а також заощаджувати на майбутнє споживання.	[15]

щадження. У цьому контексті заробітна плата розглядається не лише як матеріальний стимул, а й як важливий соціальний чинник.

Не лише науковці досліджують і розкривають сутність поняття заробітної плати у своїх наукових працях, але й нормативно-правові акти також мають важливе значення для розуміння цього терміну. У законодавчих та підзаконних актах чітко визначено основні принципи формування заробітної плати, а також регламентується механізм її нарахування, виплати та коригування. Ці нормативно-правові документи встановлюють правові рамки для забезпечення справедливості та прозорості в оплаті праці, захищають права працівників і визначають мінімальні вимоги щодо рівня винагороди за трудову діяльність.

Згідно зі статтею 94 Кодексу законів про працю (КЗпП) України заробітна плата — це "винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу" [7]. Закон України "Про оплату праці" надає подібне визначення заробітної плати "це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства [18].

Дефініція поняття "оплата праці" наведена в таблиці 2.

Поняття "оплата праці" відповідно до різних наукових джерел розглядається як система відносин, що виникають між роботодавцем і працівниками в процесі встановлення та здійснення виплат за використання трудового ресурсу. Оплата праці охоплює не лише грошо-

ву винагороду, а й інші форми заохочення, що можуть включати матеріальні й нематеріальні стимули, соціальні пільги, бонуси, премії та інші види компенсацій. Вона виступає основою для організації трудових відносин у будь-якій економічній системі, визначаючи взаємодію між роботодавцем і працівником.

Отже, хоча заробітна плата та оплата праці тісно взаємопов'язані, вони відображають різні аспекти трудових відносин. Заробітна плата є об'єктом, що визначає розмір винагороди за виконану працю, в той час як оплата праці є комплексним процесом, що включає систему взаємодії між роботодавцем і працівником, а також регламентує механізми нарахування та виплати винагороди. Заробітна плата є результатом цієї системи, її конкретним вираженням, що залежить від різних факторів, таких як кваліфікація працівника, характер і умови праці, а також економічна ситуація в країні.

Система оплати праці — це взаємозв'язок показників, які характеризують норму праці та міру її оплати в межах і понад норми праці. Ці показники виступають гарантією того, що відповідно до фактично досягнутих результатів праці відносно норми працівник отримає заробітну плату за погодженою з роботодавцем ціною його робочої сили [13].

Кодекс законів про працю України визначає, що основою організації оплати праці є тарифна система оплати праці, яка складається з тарифних сіток, тарифних ставок, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційних характеристик [7].

Заробітна плата має свою структуру, затверджену інструкцією зі статистики заробітної плати [16], відповідно до якої фонд оплати праці є головним для визначення розміру заробітної плати.

Таблиця 2. Дефініція поняття "оплата праці"

№	Автор (и)	Дефініція	Джерело
1.	В. Прокопенко	Оплата праці – це винагорода, що встановлюється попередньо в державно-нормативному порядку або за угодою сторін трудового договору.	[19]
2.	А. Колот	Оплата праці – це система відносин, пов'язаних із забезпеченням встановлення та здійснення власником (роботодавцем) виплат працівникам за використання їх ресурсу праці (надані послуги робочої сили) відповідно до законів, інших актів та трудового договору.	[8]
3.	Л. Терещенко, І. Матієнко- Зубенко	Оплата праці – це заробіток, обчислений, як правило, у грошовому виразі, який за трудовими угодами власник або уповноважений ним орган сплачує працівникові за виконану ним роботу чи надані послуги.	[21]
4.	Д. Новокрещенова	Оплата праці являє собою систему відносин, пов'язаних із забезпеченням встановлення та здійснення роботодавцем виплат працівникам за їх працю відповідно до законів, іншими нормативно – правовими актами, колективними договорами, угодами, локальними нормативними актами і трудовим договором.	[13]
5.	О. Головачова	Оплата праці – це витрати роботодавця за фактично виконану роботу та шанс працівника отримати плату за працю за певних умов.	[4]
6.	М. Дерев'яно, О. Костюнік	Оплата праці є однією з найважливіших складових системи трудових відносин і суттєво впливає на економічну та соціальну стабільність.	[5]

Структура заробітної плати складається з трьох її видів:

1. Основна заробітна плата — це гарантований дохід найманого працівника за виконання визначеного обсягу робіт відповідно до встановлених норм праці. До неї належать виплати, які здійснюються за фактично відпрацьований час, виконану роботу або вироблену продукцію згідно з тарифними ставками, посадовими окладами чи відрядними розцінками. Установи самостійно встановлюють норми виробітку, норми часу, обслуговування, а також посадові інструкції, що регламентують функціональні обов'язки працівників.

2. Додаткова заробітна плата — це винагорода, яка надається працівникам понад основну оплату, зокрема за інтенсивність, високу якість праці або виконання додаткових виробничих завдань. До її складу входять надбавки, доплати за умови праці, кваліфікацію, суміщення посад, компенсаційні виплати, а також премії за досягнення результатів у межах встановлених трудових показників.

3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати — це елементи оплати праці, які мають переважно стимулюючий і соціальний характер. Сюди належать одноразові премії за підсумками року, виплати за спеціальними системами заохочення, компенсації за невикористану відпустку, матеріальна допомога, а також інші виплати, передбачені колективними договорами або внутрішніми положеннями підприємств.

В Україні використовують дві основні форми оплати праці: погодинна та відрядна. Показники, які використовують для виміру виконаної роботи при визначенні оплати заробітної плати, є головною відмінністю даних форм. Якщо у суб'єкта господарювання основним показником є кількість відпрацьованого часу, то викорис-

товують погодинну форму оплати праці. Відрядну форму оплати праці використовують, якщо основним елементом виміру є кількість виготовленої продукції (наданих послуг, виконаних робіт).

Форми та системи оплати праці узагальнені у таблиці 3.

Облік оплати праці має велике значення для належного функціонування як державного, так і приватного секторів. У бюджетних установах облік проводиться згідно з відповідними нормативними актами, що регламентують фінансування, виплату заробітної плати та обчислення податків. Це включає у себе не тільки нарахування заробітної плати працівникам, але й правильний облік усіх видів податкових зобов'язань. У приватному секторі облік оплати праці є не менш важливим, оскільки він безпосередньо впливає на фінансову стабільність компанії. Тут нарахування заробітної плати може бути більш гнучким, враховуючи специфіку підприємства. Приватний сектор має більшу свободу в визначенні розміру заробітної плати, системи бонусів, пільг, а також у розробці індивідуальних умов трудових договорів. Однак навіть у приватному секторі облік повинен відповідати вимогам законодавства, зокрема щодо мінімальної заробітної плати та дотримання податкових зобов'язань.

Облік оплати праці є важливою складовою системи бухгалтерського обліку, яка здійснюється на підставі первинної документації, що забезпечує правомірність і точність фінансових розрахунків. Однією з основних форм первинної документації для нарахування оплати праці є таблиць обліку робочого часу за формою № П-5, затвердженою наказом Держкомстату України від 5 грудня 2008 року № 489 [17]. Цей документ є підставою для нарахування заробітної плати працівникам як

Таблиця 3. Форми та системи оплати праці

Погодинна за основу береться фактично відпрацьований час		Відрядна за основу береться фактично виготовлена кількість продукції	
Проста погодинна	оклад (або погодинна чи денна ставка) за відпрацьований час.	Пряма відрядна	оплата за розцінками за кожну одиницю виробленої продукції.
Погодинно-преміальна	оклад (або погодинна чи денна ставка) за відпрацьований час + премія.	Відрядно-преміальна	оплата за розцінками за кожну одиницю виробленої продукції + премія за виконання.
Погодинна з системою мотивації	заробітна плата обчислюється як сума постійної та змінної частин та нерегулярної премії. Де під постійною частиною виступає оклад або погодинна чи денна ставка, під змінною частиною – регулярні премії.	Відрядно-прогресивна	розцінки за продукцію збільшуються у міру виконання плану.
		Непряма відрядна	застосовується для оплати праці допоміжних виробництв. Залежить від результату роботи основних працівників.
		Акордна	здійснюється за певний етап виконання роботи, комплекс робіт.

Джерело: сформовано на основі [6].

приватного, так в державного секторів. У таблиці обліку робочого часу зазначається ряд важливих даних, зокрема: порядковий номер, табельний номер, стать, прізвище, ім'я та по батькові працівника, його посада, а також інформація про відпрацьований час. Крім того, табель містить умовні позначення, що вказують на причини неявок працівників на робочі місця, такі як відпустки, лікарняні, прогули, вихідні дні тощо. Зазначені дані дозволяють точно визначити кількість відпрацьованих днів (годин), що є основою для нарахування заробітної плати.

У процесі складання табелю відповідальна особа повинна забезпечити точність і своєчасність внесення відомостей, що підлягають перевірці керівником структурного підрозділу. Підписання табеля керівником підтверджує його достовірність, що є важливою складовою внутрішнього контролю на підприємстві. Табель обліку робочого часу є ключовим елементом у процесі нарахування заробітної плати, забезпечуючи точність розрахунків і відповідність законодавчим вимогам. Систематичний і правильний облік робочого часу сприяє не лише ефективному управлінню ресурсами підприємства, а й своєчасному виконанню зобов'язань перед працівниками та державними органами.

На підставі даних, зазначених у таблиці, бухгалтер або особа, відповідальна за ведення бухгалтерського обліку, проводить розрахунок заробітної плати працівників за відповідний період, враховуючи усі фактори, що впливають на розмір оплати праці, зокрема, надбавки, премії, компенсації, доплати, а також утримання, що здійснюються відповідно до чинного податкового законодавства. Відрахування із заробітної плати включають податок на доходи фізичних осіб (18 %), військовий збір (5 %), а також можливі інші утримання, наприклад, за судовими рішеннями чи добровільними внесками.

Для оподаткування заробітної плати важливо розрізнити два основні аспекти: нарахування та відрахування, що мають суттєві відмінності, хоча й пов'язані з одним процесом — виплатою заробітної плати працівникам.

Нарахування на заробітну плату є обов'язковим внеском, що сплачує роботодавець, і є додатковими витратами підприємства, які не зменшують доходу працівників. На сьогодні єдиним обов'язковим нарахуванням є єдиний соціальний внесок (ЄСВ), який є страховим платежем за пенсійне страхування, соціальне страхування від тимчасової втрати працездатності, безробіття, а також витрат, які зумовлені похованням. ЄСВ сплачується роботодавцем із загальної суми заробітної плати працівника, проте він не зменшує заробітну плату, яку отримує працівник, тобто є лише фінансовим зобов'язанням підприємства/установи перед державними фондами.

Відрахування ж є утриманням із заробітної плати працівника (наприклад, податок на доходи фізичних осіб, військовий збір, утримання за судовими рішеннями тощо), що зменшують суму, яку працівник фактично отримує на руки.

Різниця між нарахуваннями і відрахуваннями полягає в тому, що нарахування не зменшують доходу працівника, але є додатковими витратами роботодавця, тоді як відрахування зменшують фактичну суму виплати працівникові, а отже, є витратами з боку підприємства/установи, пов'язаними з виконанням податкових та соціальних зобов'язань. Таким чином, нарахування на заробітну плату та відрахування мають різні функції в обліку, і важливо правильно їх розрізняти для забезпечення правильного обліку витрат на оплату праці, а також для дотримання податкових і соціальних зобов'язань роботодавця.

Оплата праці працівників бюджетної сфери здійснюється за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, що є основним джерелом фінансування в державних установах. У цьому випадку розмір заробітної плати визначається відповідно до державних тарифних ставок і норм, затверджених урядовими постановами, наказами або іншими нормативно-правовими актами. Крім того, в бюджетних установах існують обмеження щодо розміру заробітної плати, що гарантують дотримання фіскальної дисципліни та збалансованості державного бюджету.

Таблиця 4. Порівняння основних критеріїв оплати праці в державному та приватному секторах

Критерій	Державний сектор	Приватний сектор	Пояснення
Формування рівня заробітної плати	Регулюється державними нормативами, бюджетними обмеженнями	Залежить від фінансових можливостей підприємства, внутрішніх нормативів	У державному секторі існують обмеження, що забезпечують фінансову дисципліну, у приватному секторі більше гнучкості в визначенні рівня оплати.
Механізми нарахування	Визначається тарифною системою, державними стандартами	Визначається на основі внутрішніх актів, результатів роботи	У приватному секторі система нарахування може бути більш гнучкою, зокрема через премії, бонуси та систему мотивації.
Система мотивації працівників	Мінімальна мотивація через оклади, премії, соціальні гарантії	Різноманітні мотиваційні системи, бонуси, премії за продуктивність	У державному секторі мотивація часто обмежена, у приватному — більш ефективні механізми, що залежать від результатів роботи.
Ставлення до соціальних пільг	Система соціальних пільг чітко регламентована (лікарняні, відпустки)	Може варіюватися залежно від підприємства (страхування, соціальний захист)	У державному секторі пільги забезпечуються стабільно, у приватному секторі соціальні гарантії можуть бути більшими, але залежать від політики підприємства.
Вплив економічної ситуації	Обмеження бюджету можуть впливати на рівень заробітної плати	Ринок праці та економічні реалії визначають рівень оплати	В економічних кризах заробітна плата в державному секторі може бути заморожена або знижена, в приватному — це може призвести до оптимізації витрат.
Проблеми в організації	Обмежена гнучкість через державні регулювання, зростає невдоволення через низький рівень оплати	Ризики зниження заробітної плати через фінансові труднощі підприємств	У державному секторі часто стикаються з проблемою невідповідності рівня заробітної плати реальним економічним умовам, у приватному секторі — з нестабільністю доходів.
Соціальний аспект	Заробітна плата визначає рівень соціальних гарантій і забезпечує мінімальний рівень життя	Заробітна плата є основою доходу, але її рівень залежить від результатів праці	Заробітна плата в обох секторах безпосередньо пов'язана з рівнем життя працівників, але в державному секторі забезпечує стабільність, а в приватному — потенціал для зростання.

У приватному секторі ситуація є більш гнучкою. Підприємства можуть самостійно встановлювати рівень заробітної плати працівників, враховуючи їх кваліфікацію, досвід, умови праці та інші фактори, що впливають на оплату праці. У приватному секторі заробітна плата визначається на підставі внутрішніх нормативних актів компанії, колективних договорів або трудових угод. Крім того, підприємства можуть надавати додаткові бонуси, премії, надбавки за результативність роботи, виконання планових показників чи інших індикаторів.

Таким чином, хоча у державному секторі розмір оплати праці є більш стабільним і регламентованим державою, у приватному секторі він є більш гнучким і залежить від економічних умов, фінансових можливостей підприємства та індивідуальних домовленостей з працівниками.

Зважаючи на різні економіко-правові умови функціонування державного та приватного секторів, принципи формування і реалізації оплати праці в кожному з них мають суттєві відмінності. Рівень заробітної плати, її структура, механізми нарахування та система мотивації формуються відповідно до нормативних обмежень у державному секторі та внутрішньої політики робо-

давця в комерційному середовищі. Окремого значення набувають також аспекти соціального захисту, гнучкості управління персоналом та впливу макроекономічних факторів на рівень оплати праці. Для кращого розуміння специфіки організації системи оплати праці у різних секторах економіки доцільно провести порівняльний аналіз ключових критеріїв, що подано у таблиці 4.

Аналіз основних критеріїв оплати праці в державному та приватному секторах економіки засвідчив наявність як спільних рис, так і суттєвих відмінностей у підходах до формування та реалізації заробітної плати. У бюджетній сфері переважає більш суворе нормативно-правове регулювання, що забезпечує стабільність виплат, однак водночас обмежує гнучкість та можливості для індивідуального стимулювання працівників. Натомість у приватному секторі дієвим є принцип економічної доцільності та результативності, що дозволяє підприємствам формувати конкурентоспроможну систему оплати праці відповідно до власної фінансової спроможності. Різні підходи до мотивації, соціального забезпечення, а також реакції на зовнішні економічні виклики формують специфіку кожного з секторів. Отже, удосконалення системи оплати праці потребує враху-

вання галузевих особливостей, підвищення ефективності управлінських рішень і впровадження гнучких інструментів винагороди, зокрема у публічному управлінні.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки щодо понять "оплата праці" та "заробітна плата", а також їх облікових і податкових аспектів у державному та приватному секторах.

1. Заробітна плата є грошовою компенсацією за виконану роботу, що виступає як ціна праці, тоді як оплата праці є більш широким поняттям, яке включає всі форми винагороди працівників, зокрема премії, надбавки та інші соціальні виплати. Обидва ці поняття мають значний вплив на соціально-економічну ситуацію в країні та підприємствах.

2. У державному секторі облік заробітної плати суворо регулюється державними тарифами та нормами, що забезпечує рівність і стабільність виплат, але часто призводить до обмежень у гнучкості компенсацій. У приватному секторі підприємства мають більшу свободу в організації системи оплати праці, що дозволяє ефективніше реагувати на ринкові умови та оптимізувати витрати.

3. Податкові зобов'язання, що виникають у зв'язку з виплатою заробітної плати, включають податок на доходи фізичних осіб і військовий збір, що є обов'язковими для обох секторів. Крім того, роботодавці — платники єдиного соціального внеску — зобов'язані забезпечити його своєчасне нарахування, обчислення та повну сплату відповідно до чинного законодавства. Ці податкові платежі є ключовими елементами фіскальної політики держави у сфері регулювання трудових відносин та соціального захисту.

4. Система оплати праці безпосередньо впливає на фінансову стабільність суб'єктів господарювання. У державному секторі ефективність нарахування та виплати заробітної плати залежить від наявності чітких нормативів, що обмежують фінансові можливості установ, тоді як у приватному секторі рівень заробітної плати може бути варіативним і залежати від результатів господарської діяльності.

5. Для забезпечення більш ефективного управління витратами на оплату праці необхідно сприяти розвитку гнучких систем оплати, особливо у державному секторі, з метою підвищення мотивації працівників і покращення ефективності роботи. Крім того, важливо оптимізувати податкову політику для зменшення податкового навантаження на підприємства при збереженні соціальних гарантій для працівників.

Перспективами подальших досліджень є вивчення грейдінгової системи оплати праці в контексті її застосування у приватному та державному секторах для визначення її ефективності, гнучкості та її мотиваційного потенціалу в умовах різного організаційно-правового середовища.

Література:

1. Балан О. Д., Савченко Ю. К. Оплата праці та її соціально-економічні аспекти. Агросвіт. 2018. № 10. С. 22—26.

2. Васюренко Л. В. Еволюція теоретичних засад щодо поняття організації оплати праці. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 22. С. 146—149. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/22-2018/29.pdf> (дата звернення: 11.06.2025).

3. Вудвуд В.В., Косменко Л.В. Поняття заробітної плати та напрями її оптимізації в сучасних ринкових господарювання. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2017. № 14. С. 125—130.

4. Головачова А. О. Розмежування понять "заробітна плата" та "оплата праці". Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. "Право". 2014. Вип. 22. С. 84—88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkhnpu_pravo_2014_22_12 (дата звернення: 20.05.2025).

5. Дерев'янка М.С., Костюнік О.В. Погодинна та відрядна оплата праці: переваги, недоліки та ефективність у сучасній економіці. Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки: Матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної конференції 20 листопада 2024 року. Київ: ІВЦ Видавництво "Політехніка", 2024 С. 120—121.

6. Дідик А. М. Лемішовський В. І. Бюджетні установи: облік, оподаткування та звітність: навч. посібник. Київ, 2017. 1168 с.

7. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 10.05.2025).

8. Колот А. М. Методологічні аспекти розвитку теорії розподільчих відносин. Економічна теорія. 2008. № 4. С. 3—18.

9. Колот А. М. Організаційно-економічний механізм регулювання заробітної плати і шляхи його вдосконалення (на матеріалах промислових підприємств України): автореф. дис.... д-ра екон. наук: 08.06.01. Київ, 1998. 36 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/266baf34-91e6-4b87-b285-67de97a5dceb> (дата звернення: 10.05.2025).

10. Круш П.В., Тульчинська С.О. Макроекономіка: навчальний посібник: 2-ге вид., перероб. та доопрацювання. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 328 с.

11. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навчальний посібник. Львів: "Новий світ", 2004. 248 с.

12. Мартин О.М. Заробітна плата як економічна категорія: соціально-економічні аспекти. Науковий вісник НЛТУ України. 2012. Вип. 22.7. С. 232—240.

13. Новокрещенова Д. Ефективність чинної системи оплати праці в державному секторі. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2022. № 3 (220). С. 22—31.

14. Олійник В. С. Оплата праці в державному секторі: термінологічний аспект. Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал. Чернігів: ЧНТУ, 2016. № 3 (7). С. 56—65.

15. Пищуліна О.М. Нова ідеологія реформування заробітної плати: потреба та перспективи. Стратегічні пріоритети. 2007. № 1. С. 133—140.

16. Про затвердження Інструкції зі статистики заробітної плати: наказ Державного комітету статистики України від 13.01.2004 р. № 5. URL: <https://zakon-ra>

da.gov.ua/laws/show/z0114-04#Text (дата звернення: 20.05.2025).

17. Про затвердження типових форм первинної облікової документації зі статистики праці (Форми Н П-1, П-2, П-3, П-4, П-5, П-6, П-7): наказ Державного комітету статистики України від 05.12.2008 № 489. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0489202-08#Text> (дата звернення: 20.05.2025).

18. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 10.05.2025).

19. Прокопенко В. І. Трудове право України: підручник. 3-тє вид., переробл. та доповн. Харків: Консум, 2002. 528 с.

20. Склярук І., Поліщук М. Особливості організації обліку розрахунків з оплати праці в сучасних умовах. Економіка та суспільство, 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-50>

21. Терещенко Л.О., Матієнко-Зубенко І.І. Інформаційні системи і технології в обліку: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2004. 187 с.

22. Толуб'як В.С. Заробітна плата та її вплив на формування фінансових ресурсів системи пенсійного забезпечення. Теорія та практика державного управління. 2010. Вип. 2 (29). С. 1—8.

References:

1. Balan, O. D. and Savchenko Yu. K. (2018), "Remuneration and its socio-economic aspects", *Ahrosvit*, vol. 10. pp. 22—26.

2. Vasiurenko, L. V. (2018), "Evolutsiia teoretychnykh zasad shchodo poniattia orhanizatsii opłaty pratsi", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 22, pp. 146—149, available at: <http://globalnational.in.ua/archive/22-2018/29.pdf> (Accessed 11 June 2025).

3. Vudvud, V.V. and Kosmenko, L.V. (2017), "The concept of wages and directions of its optimization in modern market economies", *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu*, vol. 14, pp. 125—130.

4. Holovachova, A. O. (2014), "Distinguishing the concepts of salary and labor remuneration", *Zbirnyk naukovykh prats Kharkivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni H. S. Skovorody*, vol. 22, pp. 84-88, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkhnpu_pravo_2014_22_12 (Accessed 20 May 2025).

5. Derevianko, M.S. and Kostyunik, O.V. (2024), "Hourly and piecework wages: advantages, disadvantages and efficiency in the modern economy", *Rozvytok pidpriemnytstva yak faktor zrostannia natsionalnoi ekonomiky: Materialy KhKhIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Conference Proceedings of the International Scientific and Practical Conference], Kyiv, Ukraine, pp. 120—121.

6. Didyk, A. M. and Lemishovskyi, V. I. (2017), *Biudzhetni ustanovy: oblik, opodatkovannia ta zvitnist* [Budgetary institutions: accounting, taxation and reporting], Kyiv, Ukraine.

7. The Verkhovna Rada of Ukraine (1971), *The Law of Ukraine "The Labor Code of Ukraine"*, available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (Accessed 10 May 2025).

8. Kolot, A. M. (2008), "Methodological aspects of the development of the theory of distributional relations", *Ekonomichna teoriia*, vol. 4, pp. 3—18.

9. Kolot, A. M. (1998), "Organizational and economic mechanism of wage regulation and ways of its improvement (based on materials from industrial enterprises of Ukraine)", D.Sc. (Economics) Thesis, Enterprise Economics and Production Organization, Kyiv National Economic University, Kyiv, Ukraine, available at: <https://ir.kneu.edu.ua/items/266baf34-91e6-4b87-b285-67de97a5dceb> (Accessed 10 May 2025).

10. Krush, P.V. and Tulchynska, S.O. (2008), *Makroekonomika* [Macroeconomics], 2nd ed, Tsentru uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

11. Lukashevych, V.M. (2004), *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny* [Labor Economics and Social and Labor Relations], *Novyi svit*, Lviv, Ukraine.

12. Martyn, O.M. (2012), "Wages as an economic category: socio-economic aspects", *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 22.7, pp. 232—240.

13. Novokreshchenova, D. (2022), "The effectiveness of the current system of remuneration in the public sector", *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, vol. 3 (220), pp. 22—31.

14. Oliynyk, V. S. (2016), "Remuneration in the public sector: a terminological aspect", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia: naukovyi zhurnal*. vol. 3 (7), pp. 56—65.

15. Pyshchulina, O.M. (2007), "New ideology of wage reform: need and prospects", *Stratehichni priorytety*, vol. 1, pp. 133—140.

16. The State Statistics Committee of Ukraine (2004), *The Order "On approval of the Instructions on wage statistics"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04#Text> (Accessed 20 May 2025).

17. The State Statistics Committee of Ukraine (2008), *The Order "On approval of standard forms of primary accounting documentation on labor statistics (Forms N P-1, P-2, P-3, P-4, P-5, P-6, P-7)"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0489202-08#Text> (Accessed 20 May 2025).

18. The Verkhovna Rada of Ukraine (1995), *The Law of Ukraine "On Remuneration of Labor"*, available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (Accessed 10 May 2025).

19. Prokopenko, V. I. (2002), *Trudove pravo Ukrainy* [Labor law of Ukraine], 3rd ed, Konsum, Kharkiv, Ukraine.

20. Skliaruk, I. and Polishchuk, M. (2023), "Peculiarities of the organization of accounting for labor payments in modern conditions", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-50>

21. Tereshchenko, L.O. and Matiienko-Zubenko, I.I. (2004), *Informatsiini systemy i tekhnolohii v obliku* [Information systems and technologies in accounting]. KNEU, Kyiv, Ukraine.

22. Tolubiyak, V.S. (2010), "Wages and their impact on the formation of financial resources of the pension system", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, vol. 2 (29), pp. 1—8.

Стаття надійшла до редакції 02.07.2025 р.

С. В. Фімяр,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, фінансів та обліку,
ПВНЗ "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0432-2587>
О. В. Глембицький,
аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку,
ПВНЗ "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-4379-0767>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.206

ВПЛИВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ НА РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НА РИНКУ ПРАЦІ У КОНТЕКСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШІ

S. Fimyar,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics, Finance and Accounting,
Private Higher Educational Establishment "European University"
O. Hlembytskyi,
Postgraduate Student of the Department of Economics, Finance and Accounting,
Private Higher Educational Establishment "European University"

THE IMPACT OF INTELLECTUAL CAPITAL ON THE DEVELOPMENT OF SOCIAL
AND LABOR RELATIONS IN THE LABOR MARKET IN THE CONTEXT
OF THE USE OF AI TECHNOLOGIES

У статті розглядається роль інтелектуального капіталу як ключового чинника розвитку сучасної економіки, його взаємозв'язок із ринком праці та соціально-трудовими відносинами. Особлива увага приділяється впливу науково-технічного прогресу та стрімкому розвитку штучного інтелекту (ШІ) на формування попиту і пропозиції робочої сили, трансформацію форм зайнятості, а також змінам у структурі трудових відносин. Проаналізовано виклики, що постають перед підприємствами у сфері управління інтелектуальним капіталом за умов активного впровадження ШІ, зокрема необхідність оновлення державної політики зайнятості та адаптації систем соціального захисту. Підкреслюється важливість інтеграції молодих фахівців у ринок праці, розвитку механізмів соціального партнерства та створення умов для інноваційного розвитку. Запропоновано напрями вдосконалення управління інтелектуальним капіталом і застосування ШІ для підвищення конкурентоспроможності підприємств і забезпечення сталого економічного розвитку в умовах глобалізації та цифрової трансформації.

This article provides a comprehensive and detailed analysis of the critical role that intellectual capital plays as a key driving factor shaping the development of the modern economy and its intricate interconnection with the labor market and social-labor relations. Special and focused attention is given to the profound impact of scientific and technological progress, particularly the rapid and transformative advancement of artificial intelligence (AI), which introduces new challenges and unique opportunities in the realm of employment, significantly alters the structure of labor demand and supply, and fundamentally transforms existing forms of employment as well as social protection mechanisms. The study thoroughly addresses the complex problems related to managing intellectual capital within the contemporary digital economy, emphasizing the urgent need to update employment policies, adapt labor legislation, and actively enhance social partnership and cooperation among business sectors, government institutions, and the scientific community. Furthermore, the importance of integrating young professionals into the workforce and developing effective mechanisms to stimulate intellectual potential growth is strongly emphasized to ensure the sustained competitiveness of enterprises both at the national and international levels. Finally, the article proposes concrete directions for improving intellectual capital management through advanced AI technologies, aiming to foster sustainable economic development, drive innovation breakthroughs, and ultimately strengthen the country's position and influence within the increasingly competitive global economy.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, ринок праці, соціально-трудові відносини, штучний інтелект, зайнятість, інноваційний розвиток.

Key words: intellectual capital, labor market, social and labor relations, artificial intelligence, employment, innovative development.

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

Інтелектуальний капітал є одним із визначальних факторів розвитку сучасних технологій і має істотний вплив на економічну діяльність підприємств та держав у цілому. Зростання ролі інтелектуального капіталу сприяє активізації інноваційних процесів, підвищенню продуктивності праці та формуванню жорсткої конкуренції на міжнародних ринках. У цьому контексті знання, творчі здібності працівників, а також інтелектуальна власність підприємств виступають базисом для забезпечення стабільного і сталого розвитку організацій. Водночас стрімкий розвиток штучного інтелекту відкриває нові можливості для оптимізації управління інтелектуальним капіталом і підвищення ефективності виробництва, але водночас ставить нові виклики у сфері соціально-трудових відносин. Зокрема, впровадження інтелектуальних технологій змінює структуру ринку праці, призводить до трансформації форм зайнятості та вимагає адаптації трудового законодавства і соціального захисту працівників. Однак існують суттєві проблеми в розробці і впровадженні ефективних механізмів управління інтелектуальним капіталом за умов активного розвитку ШІ, а також у формуванні збалансованих соціально-трудових відносин, що здатні забезпечити як інноваційний прорив, так і соціальну стабільність. Це обумовлює необхідність комплексного дослідження взаємодії інтелектуального капіталу, технологічних

інновацій, ринку праці та державного регулювання з метою посилення конкурентоспроможності підприємств і забезпечення сталого економічного розвитку.

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика інтелектуального капіталу, його ролі в економічному розвитку та взаємозв'язку з ринком праці є предметом численних досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. У фундаментальних працях таких авторів, як Пітер Друкер, Томас Стюарт та Баррі Нолан, підкреслюється, що знання й інновації стали основними ресурсами сучасної економіки, що визначають конкурентоспроможність підприємств та національних економік у цілому. Українські дослідники, зокрема О. Амоша, С. Ілляшенко та О. Герасимчук [1, 2], детально вивчають структуру інтелектуального капіталу, його складові — людський, структурний і клієнтський капітал, а також їхній вплив на розвиток інноваційної економіки та підвищення ефективності господарських суб'єктів. Роботи М. Колота [1, 2] і В. Онищенко акцентують увагу на трансформації соціально-трудових відносин у контексті цифровізації, автоматизації виробництва і зростаючої ролі гнучких форм зайнятості. Проте, незважаючи на значний масив досліджень, залишається недостатньо розробленим комплексний аналіз впливу науково-технічного прогресу на ринок праці, зокрема механізмів адаптації зайнятості, змін у структурі попиту і пропозиції робочої сили, а також ролі державного регулювання в цьому процесі. Саме тому



Рис. 1. Механізм управління інтелектуальним капіталом

Джерело: сформовано на основі [4, 6].

подальше наукове дослідження цих аспектів є актуальним та має практичне значення для формування ефективної політики розвитку інтелектуального капіталу і ринку праці.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Проаналізувати взаємозв'язок між розвитком інтелектуального капіталу та сучасним станом ринку праці, зосереджуючи увагу на впливі науково-технічного прогресу на формування попиту й пропозиції робочої сили, а також на трансформаційних процесах у сфері соціально-трудових відносин. Дослідження передбачає вивчення того, як зміни в структурі знань, компетенцій і професійної кваліфікації працівників під впливом інноваційних факторів зумовлюють адаптацію ринку праці, викликають зміну форм зайнятості та вимагають оновлення механізмів соціального партнерства, трудового законодавства та політики зайнятості.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційного суспільства поняття "інтелектуальний капітал" набуває дедалі більшого значення як один із ключових ресурсів економічного зростання. Це поняття знаходиться на етапі концептуального та практичного вдосконалення, і попри активний дослідження, в науковій літературі досі відсутнє уніфіковане, загальноприйняте визначення. Водночас, узагальнюючи наявні підходи, інтелектуальний капітал можна трактувати як сукупність знань, компетенцій, досвіду, творчих здібностей і організаційних ресурсів, які формуються та реалізуються у процесі взаємодії персоналу, внутрішньої інфраструктури, нематеріальних активів і зовнішніх партнерів з метою отримання економічної вигоди, створення інновацій та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Структура інтелектуального капіталу охоплює три взаємопов'язані компоненти [6]:

1. Людський капітал — сукупність знань, навичок, професійного досвіду, мотивації та здатності працівників до навчання і креативного мислення.

2. Структурний капітал — внутрішні організаційні

процеси, корпоративна культура, інформаційні системи, права інтелектуальної власності та рівень науково-дослідної діяльності.

3. Клієнтський (відносний) капітал — відображає якість зовнішніх зв'язків підприємства, рівень довіри споживачів, партнерів та його позиції на ринку.

Особливої актуальності набуває використання інструментів штучного інтелекту (ШІ) у сфері управління інтелектуальним капіталом. Сучасні ІТ-рішення на основі ШІ дозволяють автоматизувати процеси збору, аналізу та систематизації знань, виявляти приховані закономірності у роботі персоналу, підвищувати точність оцінки ефективності нематеріальних активів і формувати персоналізовані стратегії розвитку людського потенціалу [3, с. 384].

Управління інтелектуальним капіталом здійснюється за допомогою системного підходу, що охоплює як стратегічний рівень (розробку політик розвитку ІК), так і тактичний рівень (впровадження механізмів оцінювання й мотивації). Основні методи управління включають:

— Організаційно-правові — регламентують внутрішню структуру управління, розподіл відповідальності та юридичне забезпечення функціонування системи;

— Адміністративні — спрямовані на забезпечення дисципліни, чіткої регламентації завдань і процедур;

— Економічні — базуються на матеріальному стимулюванні персоналу відповідно до результатів його діяльності;

— Соціально-економічні — створюють умови для реалізації вищих потреб працівників, таких як визнання, самореалізація і професійне зростання;

— Соціально-психологічні — формують сприятливий мікроклімат в колективі, заснований на довірі, повазі та співпраці, що стимулює креативність і продуктивність [4, с. 145].

На організаційному рівні важливим аспектом є контроль над інтелектуальними ресурсами і вміння керівництва підприємства ефективно їх ідентифікувати, оцінити та інтегрувати в загальну стратегію розвитку. ШІ в цьому контексті виступає як інструмент прогнозування поведінки працівників, моделювання професійних траєкторій та формування систем підтримки прийняття рішень у сфері управління знаннями.

Отже, інтелектуальний капітал у поєднанні з можливостями штучного інтелекту формує нову парадигму управління в умовах цифрової економіки, де знання та інновації стають ключовими джерелами вартості та стійкого розвитку. Також особливий вплив має механізм управління інтелектуальним капіталом (ІК), який представлений рис. 1.

Таким чином, основні етапи управління інтелектуальним капіталом можна узагальнити таким чином [4, с. 146]:

1. Постановка цілей. Передбачає формулювання завдань щодо управління інтелектуальним капіталом, а також попередній аналіз його загального стану та оцінку кожного з його складових елементів.

2. Визначення особливостей інтелектуального капіталу. На цьому етапі необхідно чітко ідентифікувати ключові компоненти інтелектуального капіталу (людський, структурний, клієнтський тощо), а також проаналізувати їхні особливості та взаємозв'язки.

3. Моніторинг стану інтелектуального капіталу. Забезпечується систематичний збір, обробка та аналіз

інформації щодо поточного стану інтелектуального капіталу підприємства з метою виявлення змін і тенденцій.

4. Розробка рекомендацій щодо розвитку. На завершальному етапі формується комплекс пропозицій, спрямованих на розвиток інтелектуального капіталу шляхом посилення окремих його складових або забезпечення їхньої збалансованості в межах організаційної структури.

Це вже не становить виклик для штучного інтелекту, адже за його допомогою можливо ефективно аналізувати великі масиви даних про інтелектуальний капітал, оперативно здійснювати моніторинг змін та формувати обґрунтовані рекомендації щодо його розвитку. Сучасні алгоритми ШІ здатні виявляти приховані закономірності у взаємодії складових інтелектуального капіталу, що значно підвищує якість управлінських рішень. Таким чином, впровадження ШІ спрощує реалізацію кожного з етапів управління цим ресурсом.

Одним із ключових завдань економічного розвитку України у 2024—2025 роках є не просто забезпечення темпів зростання ВВП, а підвищення його якісних характеристик. Це означає, що економічне зростання має базуватись не лише на традиційних сировинних галузях та експорті сировини, а передусім на використанні інтелектуального потенціалу, наукомістких технологій і результатів наукових досліджень. У цьому контексті головним орієнтиром має стати формування економіки інноваційного типу, в якій інновації відіграватимуть роль одного з провідних факторів економічного поступу [6].

Впровадження інновацій у виробничі процеси, підвищення частки високотехнологічних продуктів у структурі експорту, розвиток галузей, пов'язаних із інтелектуальними послугами — усе це є стратегічними напрямками, які повинні забезпечити довгострокову економічну стійкість держави. Саме тому державна політика дедалі більше орієнтується на підтримку наукоємного сектору, стимулювання інноваційної активності підприємств, розвиток стартап-екосистем і підтримку цифрової трансформації економіки.

У попередні роки ці цілі були задекларовані в стратегічних документах. Зокрема, ще до 2020 року передбачалося, що Україна зможе зайняти значуще місце (5—10 %) на глобальних ринках високотехнологічної продукції та інтелектуальних послуг у 5—7 ключових секторах. Планувалося створити сприятливі умови для масового виникнення інноваційних компаній у різних галузях економіки, а частка економіки знань у ВВП мала становити не менше ніж 17—20 %.

Однак у реаліях 2024—2025 років потреба у досягненні таких показників стала ще більш актуальною — на тлі викликів повномасштабної війни, втрати частини інфраструктури, кадрового потенціалу та загального зниження виробничої активності. Саме інноваційна модель розвитку сьогодні розглядається як інструмент поствоєнного відновлення економіки, її модернізації та зміцнення конкурентоздатності на глобальних ринках.

Для реалізації цієї моделі необхідно зосередити увагу на створенні умов для інвестування в науку, розробки та дослідження, розбудові цифрової інфраструктури, розвитку людського капіталу та системної підтримки малого й середнього інноваційного підприємництва. Важливу роль у цьому процесі відіграє також інтеграція України у глобальний інноваційний простір, вклю-

чення в європейські ланцюги створення доданої вартості та активна участь у міжнародних науково-технологічних проєктах.

Незважаючи на активне зростання ролі інтелектуального капіталу як ключового ресурсу сучасної економіки, перед Україною постає низка суттєвих викликів, пов'язаних із забезпеченням умов для його ефективного розвитку й реалізації. Одним із таких викликів є низька узгодженість між потребами ринку праці та структурою інтелектуального потенціалу, що зумовлює необхідність системного реформування соціально-трудових відносин і вдосконалення державної політики зайнятості.

Інтелектуальний капітал — це не лише сукупність знань, навичок, компетенцій та інноваційного потенціалу працівників, але й соціальний клімат, інституційна довіра, ефективна система освіти та механізми ринку праці, що забезпечують продуктивне використання цього капіталу. Реалізація потенціалу інтелектуального капіталу неможлива без створення сприятливого соціально-економічного середовища, де держава виступає гарантом розвитку людського ресурсу та регулятором балансу між попитом і пропозицією на ринку праці.

Актуальним завданням є розроблення сучасної стратегії зайнятості, яка має включати гнучкі механізми працевлаштування, стимулювання мобільності висококваліфікованих кадрів, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу відповідно до вимог цифрової економіки. Формування такої політики повинно спиратися на глибокий аналіз структурних змін на ринку праці та прогнозування потреб у фахівцях інтелектуальної праці.

У сучасній економіці на динаміку ринку праці впливають три основні групи факторів [2, с. 98]:

1. Фактори, що формують попит на робочу силу, зокрема рівень економічної активності, стан ринкової кон'юнктури та вплив науково-технічного прогресу. Зокрема, інтенсивний розвиток технологій і автоматизація призводять до витіснення праці в окремих галузях, що посилює структурне безробіття, особливо серед представників низькокваліфікованих професій.

2. Фактори, що впливають на пропозицію робочої сили, охоплюють демографічні тенденції, міграційні потоки, мотиваційні установки індивідів та специфіку економічної активності різних соціально-демографічних груп населення. Суттєве значення має також рівень освіти, який є важливою складовою інтелектуального капіталу.

3. Фактори, пов'язані з регулюванням ринку праці, включають розвиток його інфраструктури (служби зайнятості, центри підготовки кадрів), наявність інституцій, що забезпечують регуляторні функції, а також дієвість державної політики у сфері працевлаштування та соціального захисту.

На сучасному етапі взаємодія між інтелектуальним капіталом, ринком праці та системою соціально-трудових відносин набуває нового змісту. Ми спостерігаємо фундаментальні трансформації у сфері зайнятості, спричинені технологічними змінами, кризовими явищами в економіці та зміною моделей соціального контракту між працівником, роботодавцем і державою. У контексті уповільнення економічного зростання, зростає ризик поглиблення соціальної диференціації та зниження якості життя населення.

Одним із ключових недоліків державного регулювання залишається недостатня ефективність механізмів

впливу на ринок праці. Зокрема, державні органи з питань зайнятості не завжди мають можливість юридично зобов'язати підприємства, незалежно від форми власності, приймати на роботу безробітних осіб, направлених через службу зайнятості. У результаті значні бюджетні кошти витрачаються на виплату допомоги з безробіття та організацію навчання громадян, які не завжди знаходять роботу після завершення програм.

Успішне вирішення зазначених проблем потребує інтеграції підходів до розвитку інтелектуального капіталу, реформування соціальної політики, запровадження інноваційних форм зайнятості (віддалена робота, гігекономіка, індивідуальне підприємництво) та створення гнучкої, орієнтованої на майбутнє системи взаємодії між освітою, бізнесом і державою.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, ефективне управління інтелектуальним капіталом у сучасних умовах постіндустріального розвитку потребує комплексного підходу, заснованого на взаємодії ключових зацікавлених сторін — бізнесу, наукової спільноти та держави. Жодна з цих сторін не здатна самостійно забезпечити сталий розвиток системи управління знаннями, навичками та інноваційним потенціалом без тісної координації та спільної участі у формуванні відповідної політики.

Особливу роль у цьому процесі відіграє держава, яка має не лише формувати законодавчі та економічні умови для розвитку інтелектуального капіталу, а й стимулювати створення ефективного механізму його моніторингу, оцінювання та подальшого зростання. Ініціативи, спрямовані на покращення соціально-трудових відносин, модернізацію ринку праці та підтримку висококваліфікованої зайнятості, виступають невід'ємною складовою такої політики. Саме держава здатна створити інституційні передумови для консолідації зусиль бізнесу й науки, забезпечуючи інноваційне оновлення економіки.

Інтелектуальний капітал сьогодні визнається основним фактором економічного зростання, який визначає конкурентоспроможність виробництва як на національному, так і на глобальному рівні. З огляду на трансформацію структури ринку праці, дедалі важливішим стає питання підготовки та залучення молодих фахівців, здатних адаптуватися до викликів цифрової економіки. Підвищення попиту на фахівців з високим рівнем інтелектуального потенціалу вимагає впровадження нових підходів до управління людськими ресурсами та розвитку інтелектуального капіталу.

Таким чином, своєчасне реагування на виклики, що постають перед ринком праці та системою соціально-трудових відносин, у поєднанні з розвитком ефективних форм взаємодії науки, бізнесу та держави, дозволяє формувати підґрунтя для сталого економічного зростання. Інтелектуальний капітал є не лише ресурсом, а й стратегічною передумовою конкурентоздатності, інноваційного прориву та соціальної стабільності суспільства. Його цілеспрямоване формування та управління має стати пріоритетом національної політики України у найближчій перспективі.

Література:

1. Колот, А.М., Герасименко, О.О. (2022). Новітні формати організації трудової діяльності: природа, виклики, траєкторії розвитку. *Економіка України*, 5, 59—76. DOI: 10.15407/economyukr.2022.05.059
2. Колот, А.М., Герасименко, О.О. (2019). Соціально-трудовий розвиток у XXI столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. *Демографія та соціальна економіка*, 1 (35), 97—125. DOI: 10.15407/dse2019.01.097
3. Глембицький О.В. (2024) Аналіз ефективності застосування штучного інтелекту у формуванні інтелектуального капіталу підприємств, Том 336 № 6 (2024): Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки, 383—389. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-60>
4. Глембицький О.В., Фімар С.В. (2024) Аналіз сучасного стану формування інтелектуального капіталу з використанням штучного інтелекту, *Інвестиції: практика та досвід*, Вип. 12. 264 с., с. 142—148 <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.142>
5. Прилепа, Н.В. (2013) Інтелектуальний капітал як інструмент інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, № 6. т. 2, 71—75 <https://elar.khmnpu.edu.ua/handle/123456789/2253>
6. Приймак, В., Корнілова, І. (2025). Інтелектуальний капітал в епоху штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-55>

References

1. Kolot, A.M. and Herasymenko, O.O. (2022), "Novel formats of labor activity organization: nature, challenges, development trajectories", *Economy of Ukraine*, vol. 5, pp. 59—76. <https://doi.org/10.15407/economyukr.-2022.05.059>.
2. Kolot, A.M. and Herasymenko, O.O. (2019), "Social and labor development in the 21st century: the nature of global changes, new opportunities, constraints and challenges", *Demography and Social Economy*, vol. 1 (35), pp. 97—125. <https://doi.org/10.15407/dse2019.01.097>.
3. Hlembyskyi, O.V. (2024), "Analysis of the effectiveness of artificial intelligence application in the formation of intellectual capital of enterprises", *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Series: Economic Sciences*, vol. 336 (6), pp. 383—389. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-60>.
4. Hlembyskyi, O.V. and Fimiar, S.V. (2024), "Analysis of the current state of intellectual capital formation using artificial intelligence", *Investments: Practice and Experience*, vol. 12, pp. 142—148. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.142>.
5. Prilepa, N.V. (2013), "Intellectual capital as a tool for innovative enterprise development", *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 6 (2), pp. 71—75. <https://elar.khmnpu.edu.ua/handle/123456789/2253>.
6. Pryimak, V. and Kornilova, I. (2025), "Intellectual capital in the era of artificial intelligence", *Economy and Society*, vol. 71, article 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-55>.

Стаття надійшла до редакції 23.06.2025 р.

УДК 004[657+005]338.4

L. Kruchak,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation and Marketing,
Mukachevo State University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7285-7466>

V. Pigosh,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation and Marketing,
Mukachevo State University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3948-6795>

S. Derbal,
Student of Higher education, specialty "Entrepreneurship and Trade",
Mukachevo State University
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-9943-5448>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.211

ANALYSIS OF THE IMPACT OF DIGITAL ACCOUNTING AND MANAGEMENT SYSTEMS ON ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS

Л. В. Кручак,
к.е. н., доцент кафедри обліку і оподаткування та маркетингу, Мукачівський державний університету
В. А. Пігош,
к. е. н., доцент кафедри обліку і оподаткування та маркетингу, Мукачівський державний університету
С. І. Дербаль,
аспірант, спеціальність "Підприємництво та торгівля", Мукачівський державний університету

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЦИФРОВИХ СИСТЕМ ОБЛІКУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙ

In the context of the rapid development of a set of interconnected information and communication technology sectors, digital accounting and management systems are increasingly recognized as a trigger for the transformation of management processes in organizations across various fields of activity. The implementation of digital accounting and management systems facilitates fundamental changes in approaches to decision-making, resource control, and strategic planning. However, despite the widespread adoption of digital solutions, their impact on the core performance indicators of organizations remains ambiguous. This article aims to investigate the main changes occurring in organizational processes under the influence of digital accounting and management systems, as well as to assess their impact on the overall efficiency of the organization's functioning. It has been established that organizational efficiency is shaped under the influence of digital accounting and management systems, which act as tools for the purposeful transformation of management and operational processes through a range of systems. So the system for recording labor costs and performing operations ensures the rational use of resources and supports decision-making processes. The system, providing access to information for analysis, planning, and control, by

creating an information platform with up-to-date data in real-time, enhances the organization's adaptability to changes in the external environment. The resource utilization optimization system operates based on integrated mechanisms of accounting, monitoring, and reporting, which contribute to cost reduction, increased productivity, and the achievement of strategic efficiency. The system for enhancing transparency and accountability ensures a structured and open exchange of information between organizational units and external stakeholders. The system supporting innovation and development creates a unified technological platform that activates innovative potential, stimulates the digital transformation of management processes, and strengthens strategic competitive advantages. The system for monitoring compliance with social standards and norms integrates social and ethical requirements into management practices.

В умовах стрімкого розвитку сукупності взаємопов'язаних галузей інформаційно-комунікаційних технологій цифрові системи обліку та менеджменту дедалі частіше розглядаються як тригер трансформації управлінських процесів в організаціях різних сфер діяльності. Впровадження цифрових систем обліку та менеджменту сприяє суттєвим змінам у підходах до прийняття рішень, контролю за ресурсами та стратегічного планування. Водночас, попри широке розповсюдження цифрових рішень, їхній вплив на базові показники ефективності організацій залишається неоднозначним. Саме тому метою статті є дослідження ключових змін в організаційних процесах під впливом цифрових систем обліку та менеджменту, а також оцінка їхнього впливу на загальну ефективність функціонування організацій. Встановлено, що ефективність організації формується під впливом цифрових систем обліку та менеджменту, які слугують інструментами цілеспрямованої трансформації управлінських і операційних процесів на основі інтегрованих системних рішень. Так, система формування трудовитрат і виконання операцій забезпечує раціональне витрачання ресурсів і підтримує процеси прийняття рішень. Система забезпечення доступу до інформації для аналізу, планування і контролю підвищує адаптивність організації до змін зовнішнього середовища. Система оптимізації використання ресурсів функціонує на основі інтегрованих механізмів обліку, моніторингу та звітності, що сприяють зниженню витрат, підвищенню продуктивності та досягненню стратегічної ефективності. Система підвищення прозорості та звітності забезпечує структурований і відкритий обмін інформацією між підрозділами організації та зовнішніми стейкхолдерами. Система підтримки інновацій та розвитку формує єдину технологічну платформу, що активізує інноваційний потенціал, стимулює цифрову трансформацію управлінських процесів і посилює стратегічні конкурентні переваги. Система моніторингу дотримання соціальних стандартів і норм інтегрує соціальні та етичні вимоги в управлінські практики. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі взаємозв'язків між компонентами цифрових систем обліку, менеджменту та показниками ефективності діяльності організацій.

Key words: resource costs; accounting; operational processes; cost rationalization; productivity formation; management.

Ключові слова: витрати ресурсів; облік; операційні процеси; раціоналізація витрат; формування продуктивності; менеджмент.

PROBLEM STATEMENT

In the context of the rapid development of interconnected information and communication technology sectors, digital accounting and management systems serve as a trigger for transforming management processes in organizations across various fields of activity.

The implementation of digital accounting and management systems promotes fundamental changes in approaches to decision-making, resource control, and strategic planning.

Digital systems automate the collection, processing, and analysis of data in real time. These systems ensure transparency in the use of material, human, and financial resources and generate other beneficial changes.

However, despite the widespread adoption of digital solutions, their impact on key organizational performance indicators can be polarized, and this polarity may encompass various aspects of activity — from internal processes to interactions with the external environment. Such polarity means that these changes can bring both

System of labor cost formation and execution of operations ¹		System for enhancing transparency and accountability. ⁴	
<i>Impact — through the operational structure.</i>		<i>Impact — through a unified information platform.</i>	
System for ensuring access to information for analysis, planning, and control. ²	Basic systems of the impact of digital accounting and management systems on organizational efficiency.	System for supporting innovation and organizational development ⁵	
<i>Impact — through a unified information platform.</i>		<i>Impact — through a unified technological platform.</i>	
System for optimizing the use of material, financial, and labor resources. ³		System for monitoring compliance with social standards and norms ⁶	
<i>Impact — through integrated accounting and reporting mechanisms.</i>		<i>Impact — through a unified information platform.</i>	

Fig. 1. Specifics of the impact of digital accounting and management systems on organizational efficiency

Note:

1 The processes of resource expenditure and decision-making involve the formation of an operational structure with varying degrees of flexibility (the ideal being a structure capable of adjusting resource expenditure and decision-making).

2 The processes of organizational adaptability to changes involve the formation of a unified information platform that provides varying levels of access to analytical data on market conditions, technological trends, the competitive environment, and other external factors.

3 The processes of cost rationalization and productivity formation involve the creation of integrated accounting and reporting mechanisms, which provide varying levels of cost rationalization and productivity.

4 The processes of data exchange between departments and external stakeholders involve the formation of a unified information platform that provides varying quality levels of data exchange between departments and external stakeholders.

5 The processes of implementing technologies, management models, and analytical methods involve the formation of a unified technological platform that provides varying levels of enhancement of the organization's competitive advantages.

6 The processes of integrating social standards and norms into a unified information platform, which provides varying levels of support for corporate social responsibility and the organization's image.

Source: compiled based on [1; 5—6].

positive outcomes and unexpected challenges. Therefore, it is extremely important to have a deep understanding of the mechanisms behind their impact.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The issues of achieving overall organizational efficiency through the digitalization of accounting and management systems are addressed in the works of Holovachko V., Korolovych O., Havrylets O., Talakh T., Holiachuk N., and others. In particular, researchers study the impact of digital technologies on improving accounting accuracy, optimizing management processes, as well as integrating innovative solutions to ensure the adaptability and competitiveness of organizations in modern conditions.

At the same time, the specific nature of the main changes occurring in organizational processes under the influence of digital accounting and management systems has been examined rather narrowly. Digitalization simultaneously covers numerous aspects of an organization's activities — from technical to socio-organizational — which creates conditions for significant detail in analysis rather than a comprehensive overview of the changes.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

This article aims to investigate the main changes occurring in organizational processes under the influence of digital accounting and management systems, as well as to assess their impact on the overall efficiency of the organization's functioning.

THE PAPER MAIN BODY

Within the article, organizational efficiency is considered a comprehensive characteristic of an enterprise's activity, reflecting the degree of achievement of set goals with minimal resource expenditure and maximum quality of results. It includes economic, social, and organizational indicators that ensure the competitiveness, sustainability, and development of the organization in a dynamic external environment [3].

Based on the above, it is clear that organizational efficiency is an aggregate category that can be shaped by the multifaceted impact of digital accounting and management systems. This impact includes [5—6]:

1. The system of labor cost formation and execution of operations, which directs the processes of resource expenditure and decision-making.

2. The system that ensures access to information for analysis, planning, and control, which determines the organization's adaptability to changes in the external environment.

3. The system for optimizing the use of material, financial, and labor resources through integrated accounting and reporting mechanisms, which guide the processes of cost rationalization and productivity formation.

4. The system for enhancing transparency and accountability provides the formation of a unified information platform for open data exchange between departments and external stakeholders.

5. The system for supporting innovation and development provides the formation of a unified technological platform that guides the implementation of management models and analytical methods, thereby enhancing the organization's competitive advantages.

Table 1. Impact of the system for labor cost formation and execution of accounting and other operations on organizational efficiency

Capabilities of accounting and reporting specialists	Specifics of developing the capabilities of accounting and reporting specialists
to adjust production and management processes	By analyzing accurate data on actual task performance and identifying bottlenecks or deviations, it is possible to promptly adjust work schedules, reassign tasks, review technological operations, or implement additional control points to improve efficiency.
to optimize resource allocation	Using analytics of labor costs and operational actions, it is possible to identify where there is a surplus or shortage of human resources, materials, or time, allowing for their redistribution between departments or projects, thereby reducing costs and increasing efficiency of use.
to increase labor productivity	By identifying unproductive or redundant operations, as well as analyzing working time, measures can be implemented such as automation, staff training, optimization of work procedures, and incentive programs that promote more efficient and focused work.

Source: compiled based on [1—2; 5].

Table 2. Impact of the system ensuring access to information for analysis, planning, and control on organizational efficiency

Capabilities of managers and accounting specialists	Specifics of capability development of managers and accounting specialists
Effectively analyze the current situation	Thanks to the centralized information platform, specialists have access to up-to-date performance indicators in real time, allowing for detailed analysis, identification of deviations from the plan, and problematic areas for further optimization.
Forecast trends	The system ensures the accumulation and structuring of historical data, enabling the use of forecasting methods (trend analysis, scenario modeling) to identify potential risks, resource needs, and changes in the external environment.
Promptly respond to external challenges	Rapid monitoring and analytics tools enable specialists to make managerial decisions promptly, adjust plans, adapt resources, and respond to market, regulatory, or other external changes within short timeframes.

Source: compiled based on [2; 5].

Table 3. Impact of the system for optimizing the use of material, financial, and labor resources on organizational efficiency

Capabilities of managers and accounting specialists	Specifics of capability development of managers and accounting specialists
Promptly identify inefficient expenditures	Thanks to integrated resource monitoring mechanisms, specialists receive prompt access to data on deviations from normative expenditures, enabling quick identification and response to irrational costs.
Make well-founded managerial decisions	The system provides complete and reliable information on resource usage, allowing for comparative analysis, evaluation of decision effectiveness, and development of economically sound development scenarios.
Direct the enterprise's activities toward achieving strategic goals	Analytical data on resource consumption are integrated with long-term plans, enabling informed strategy adjustments that focus resources on the most promising directions and projects.

Source: compiled based on [1; 5—6].

6. The system for monitoring compliance with social standards and norms provides the formation of a unified information platform to support corporate social responsibility and the organization's image.

So, the specifics of the impact of digital accounting and management systems on organizational efficiency are outlined in more detail in Fig. 1.

The impact of digital accounting and management systems lies in their integration of various aspects of accounting and managerial activities through the operational structure, technological, and information platforms, which, under certain conditions, create the prerequisites for effective functioning in the modern dynamic market environment [1].

So, the system of labor cost formation and execution of operations, through the operational structure, ensures accurate and timely accounting of actual working time expenditures and operational actions, allowing for the prompt identification of deviations from planned indicators. Thanks to this system, accounting and management specialists gain the ability (see Table 1) to: adjust production and management processes; optimize resource allocation; increase labor productivity.

This system also supports automated report generation and performance analysis of task execution at various organizational levels, which significantly improves the quality of managerial decision-making.

The system for ensuring access to information for analysis, planning, and control creates a unified information platform that provides fast and seamless access to up-to-date data in real time. This allows managers and accounting specialists (see Table 2) to: effectively analyze the current situation; forecast trends; promptly respond to external challenges [5].

Thanks to the integration of analytical tools and automated control systems, the organization can flexibly adjust its strategies and operational plans, enhancing its resilience and competitiveness in a dynamic market environment.

The system for optimizing the use of material, financial, and labor resources is formed based on integrated mechanisms of accounting, monitoring, and reporting. In the context of digitalization, these mechanisms provide comprehensive tracking of resource consumption indicators, which allows (see Table 3) to: promptly identify inefficient expenditures; make well-founded managerial decisions; direct the enterprise's activities toward achieving strategic goals.

Through its integration with analytical tools, the system enhances the economic

efficiency of resource utilization and fosters sustainable growth in labor productivity across all levels of the organizational structure [1].

The system for enhancing transparency and reporting ensures the creation of a unified integrated information platform that supports open, structured, and secure data exchange between the organization's internal units and external stakeholders — partners, regulatory authorities, investors, and others.

The implementation of unified reporting standards and centralized access to real-time information significantly enhances the system's effectiveness. This contributes to several key areas, including (see Table 4): increasing trust in management processes; minimizing the risks of information distortion and data duplication; strengthening control over task execution and compliance with regulatory requirements; and fostering an open information environment that supports effective managerial decision-making [1—2].

The system for supporting innovation and development is aimed at stimulating the implementation of modern management models and advanced data analysis methods. It forms a unified technological platform that promotes continuous improvement of processes, generation of new ideas, and transformation of management and accounting approaches.

Thanks to this, management and accounting (Table 5): activate the internal innovation potential at all levels of the organization; ensure adaptation to dynamic changes in the market and technological environment; support

Table 4. Impact of the system for enhancing transparency and reporting on organizational efficiency

Capabilities of managers and accounting specialists	Specifics of capability development of managers and accounting specialists
Increasing trust in management processes	Ensuring open access to reliable financial and operational information increases the transparency of decision-making, building trust among internal and external stakeholders.
Minimizing risks of information distortions and data duplication	Thanks to unified accounting approaches and automated reconciliation mechanisms, the system reduces the likelihood of errors, duplications, and data manipulation during report generation.
Strengthening control over task execution and compliance with regulatory requirements	The centralized reporting system enables continuous monitoring of key performance indicators, controls task deadlines, and promptly detects violations or deviations from standards.
Creating an open information environment for effective managerial decision-making	The unified information platform provides real-time access to analytical and reporting materials, allowing management to make decisions based on complete, up-to-date, and verified information.

Source: compiled based on [1—2].

Table 5. Impact of the innovation and development support system on organizational efficiency

Capabilities of managers and accounting specialists	Specifics of capability development of managers and accounting specialists
The internal potential for innovation is activated	The creation of an open environment for idea exchange, participation in cross-functional projects, and the implementation of innovative practices stimulates employee initiative and a focus on continuous improvement.
Adaptation to changes in the market and technological environment is ensured	Thanks to the use of modern IT solutions and analytical tools, accounting systems become flexible and capable of rapidly adapting to new market and technological conditions.
Implementation of digital management transformation projects is supported	The integration of innovative solutions in accounting and reporting contributes to the effective implementation of digital strategies across the entire organization, enabling process optimization and accelerating automation.
Operational efficiency of accounting processes is improved	Automation, digitalization, and the application of data analytics reduce the labor intensity of routine tasks, decrease the likelihood of errors, and accelerate information processing, thereby increasing overall productivity.
Competitive advantages are strengthened	Through the strategic use of accumulated knowledge, digital technologies, and new analytical models, the organization develops the ability to respond quickly to challenges and implement unique management solutions.

Source: compiled based on [3; 6].

Table 6. Impact of the system for monitoring compliance with social standards and norms on organizational effectiveness

Capabilities of managers and accounting specialists	Specifics of capability development of managers and accounting specialists
Timely identify and eliminate violations of social norms	Integration of standards into the digital platform enables prompt detection of violations of labor laws, occupational safety regulations, and gender equality norms, as well as the rapid implementation of corrective measures.
Increase the level of trust among employees, clients, and the public	Open reporting on compliance with social standards creates an atmosphere of transparency and accountability, which strengthens internal employee motivation and loyalty among external stakeholders.
Strengthen reputation as a responsible and reliable market participant	Systematic monitoring and public communication of social responsibility shape a positive image, enhancing market competitiveness and attracting new partners and clients.
Ensure long-term sustainable development	Compliance with ESG indicators (environmental, social, and governance aspects) lays the foundation for sustainable development, minimizing the risks of sanctions, protests, or conflicts related to social or environmental issues.

Source: compiled based on [4—5].

the implementation of digital transformation projects in management; improve the operational efficiency of accounting processes; strengthen the organization's competitive advantages through strategic use of knowledge, data, and technologies [6].

The system for monitoring compliance with social standards and norms integrates these standards into a unified information platform, thereby creating a mechanism for ensuring corporate social responsibility [6]. This contributes to building a positive image of the organization in the eyes of society, clients, and partners.

Thanks to such monitoring, the organization can (Table 6): promptly identify and eliminate violations of social norms; increase the level of trust among employees, clients, and the public; strengthen its reputation as a responsible and reliable market player; ensure long-term sustainable development by taking social and environmental requirements into account.

Thus, the system for monitoring social standards integrates into the overall mechanism of digital management, enhancing the organization's effectiveness not only in economic terms but also in the social aspect, which is an important component of modern corporate culture.

CONCLUSIONS

Organizational effectiveness is a multidimensional category that encompasses economic, social, and organizational components, reflecting the enterprise's ability to achieve strategic goals with minimal resource expenditure and maximum quality of outcomes in a dynamic external environment.

It has been established that effectiveness is shaped under the influence of digital accounting and management systems, which serve as tools for the purposeful transformation of managerial and operational processes through a number of systems.

The system for recording labor costs and executing operations ensures rational resource expenditure and supports decision-making processes.

The system that provides access to information for analysis, planning, and control enhances the organization's adaptability to changes in the external environment.

The system for optimizing resource use contributes to cost reduction, productivity improvement, and the achievement of strategic efficiency.

The system for enhancing transparency and reporting ensures structured and open information exchange between organizational units and external stakeholders, promoting trust-building, process control, and informed managerial decision-making.

The system of innovation support and development creates a unified technological platform that activates innovation potential, stimulates digital transformation of management processes, and strengthens strategic competitive advantages.

The system for monitoring compliance with social standards and norms integrates social and ethical requirements into management practices, forming the infrastructure of corporate social responsibility and promoting the maintenance of a positive organizational image.

The prospects for further research lie in a more in-depth analysis of the interrelationships between the components of digital accounting and management systems and the performance indicators of organizations.

Література:

1. Головачко В., Королович О., Гаврилець О. Сучасні трансформації обліку, менеджменту та маркетингу підприємства в контексті цифровізації. *Економіка та суспільство*, 2024. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-4>

2. Демченко Т. Особливості та проблеми обліку торговельних підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-109>

3. Іванченко Н. О., Подскребко О. С., Мазур В. М. Бізнес-моделі та сучасні інструменти підвищення ефективності підприємств роздрібної торгівлі. *Бізнес-Інформ*. 2021. № 3. С. 207—212.

4. Кулініч Т., Білецька Н., Галаченко О. Стале підприємство: аналіз тенденцій цифрового обліку, менеджменту та маркетингу в регіональному та глобальному вимірі. *Економічний простір*. 2023. № 186. С. 54—61.

5. Mashika Hanna, Zelic Victoria, Kiziun Alla, Maslyhan Roman et al. (2023) Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects: monohrafiya [a monograph]. Odesa: KUPRIENKO S.V. 131 p.

6. Талах Т., Голячук Н. Цифровізація обліку для забезпечення ефективного розвитку бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2025. № 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-12>

References:

1. Holovachko, V., Korolovych, O. and Havrylets, O. (2024), "Modern transformations of accounting, management and marketing of enterprises in the context of digitalization", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-4>

2. Demchenko, T. (2025), "Peculiarities and problems of accounting for commercial enterprises in the context of digitalization", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-109>

3. Ivanchenko, N. O., Podskrebko, O. S. and Mazur, V. M. (2021), "Business models and modern tools for increasing the efficiency of retail enterprises", *Biznes-Inform*, vol. 3, pp. 207—212.

4. Kulinich, T., Biletska, N. and Galachenko, O. (2023), "Sustainable entrepreneurship: Analysis of trends in digital accounting, management, and marketing in the regional and global dimensions", *Ekonomichnyy prostir*, vol. 186, pp. 54—61.

5. Mashika, H., Zelic, V., Kiziun A. and Maslyhan, R. (2023), "Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects", KUPRIENKO SV., Odesa, Ukraine.

6. Talakh, T. and Golyachuk, N. (2025), "Digitalization of accounting to ensure effective business development", *Ekonomichnyy prostir*, vol. 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-12>

Стаття надійшла до редакції 04.07.2025 р.

УДК 004[657+005]338.4

V. Holovachko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation and Marketing,
Mukachevo State University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5993-0873>

N. Bora,
Senior lecturer of the Department of Accounting, Taxation and Marketing, Mukachevo State University
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-4928-0586>

A. Shmanko,
Student pursuing a first (bachelor's) level of higher education,
specialty D1 "Accounting and Taxation", Mukachevo State University
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-1832-0714>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.217

ANALYSIS OF CHANGING APPROACHES TO ACCOUNTING, MANAGEMENT, AND MARKETING UNDER ECONOMIC INSTABILITY CONDITIONS

В. М. Головачко,
к. е. н., доцент кафедри обліку і оподаткування та маркетингу, Мукачівський державний університету
Н. Ю. Бора,
ст. викладач кафедри обліку і оподаткування та маркетингу, Мукачівський державний університет
А. А. Шманько,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальність D1 "Облік і оподаткування",
Мукачівський державний університет

АНАЛІЗ ЗМІНИ ПІДХОДІВ ДО ОБЛІКУ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

The modern economy increasingly operates under conditions of uncertainty, crisis, and instability, which reveal the limitations of traditional approaches to accounting, management, and marketing. The COVID-19 pandemic, geopolitical conflicts, disruptions in supply chains, and global financial turbulence highlight the need to rethink the principles of business operations. In such circumstances, the effectiveness of organizations increasingly depends on their ability to adapt, respond quickly to changes, and make decisions based on incomplete or contradictory information. Therefore, the purpose of this article is to analyze the transformation of approaches to accounting, management, and marketing under conditions of economic instability, as well as to explore how the principles of chaos theory can be integrated into these systems to enhance their flexibility, adaptability, and resilience. The results of the study demonstrate that in today's economic environment characterized by instability and uncertainty, organizational effectiveness is determined not by complete control but by the ability to detect weak signals within accounting, management, and marketing systems and adapt to changes. It has been established that this emerging need necessitates a reevaluation of management approaches and a shift toward models that view uncertainty as a resource for

development rather than a threat. The study proves that under conditions of uncertainty, accounting ceases to be solely a tool of retrospective accuracy and transforms into a dynamic system focused on adaptability and forecasting. It has been proven that under conditions of uncertainty, management increasingly focuses on organizational flexibility, the development of emotional intelligence, a rethinking of the leader's role, and readiness to act in an unstable environment. It has been proven that under conditions of uncertainty, marketing transforms into a system based on rapid response, precise observation, and personalized influence. Thus, in a world where uncertainty and instability are becoming the new norm, the butterfly effect gains particular practical significance. The prospects for further research lie in identifying measures through which enterprises can revise their approaches to accounting, management, and marketing, not merely as a set of linear processes, but as interconnected, nonlinear, and change-sensitive systems that require flexibility, foresight, and adaptability.

Сучасна економіка дедалі частіше функціонує в умовах невизначеності, криз та нестабільності, що виявляє обмеженість традиційних підходів до обліку, менеджменту та маркетингу. Пандемія COVID-19, геополітичні конфлікти, збоїв в логістичних ланцюгах і глобальні фінансові турбуленції висувують на перший план потребу в переосмисленні принципів функціонування підприємств. В умовах сучасної нестабільності ефективність організацій дедалі більше залежить від здатності швидко адаптуватися, оперативно реагувати на зміни та приймати рішення на основі неповної або суперечливої інформації. Відтак метою цієї статті є аналіз трансформації підходів до обліку, менеджменту та маркетингу в умовах економічної нестабільності, а також дослідження можливостей інтеграції принципів теорії хаосу в ці системи задля підвищення їх гнучкості, адаптивності та стійкості. За результатами дослідження доведено, що у сучасному економічному середовищі, що характеризується нестабільністю та невизначеністю, ефективність організацій визначається не повним контролем, а здатністю своєчасно виявляти слабкі сигнали в системах обліку, менеджменту та маркетингу й адаптуватися до змін. Констатовано, що окреслена потреба вимагає переосмислення управлінських підходів і переходу до моделей, що трактують невизначеність як ресурс для розвитку, а не як загрозу.

Доведено, що в умовах невизначеності облік перестає бути виключно інструментом ретроспективної точності та трансформується на динамічну систему, орієнтовану на адаптивність і прогнозування. Менеджмент дедалі більше зосереджується на організаційній пластичності, розвитку емоційного інтелекту, переосмисленні ролі керівника та готовності до дій у нестабільному середовищі. Маркетинг у таких умовах трансформується у систему, що базується на швидкому реагуванні, точному спостереженні та персоналізованому впливі. Отже, у світі, де невизначеність і нестабільність стають новою нормою, ефект метелика набуває особливої практичної значущості. Перспективи подальших досліджень полягають у визначенні заходів, через які підприємства отримують змогу переглянути свої підходи до обліку, управління та маркетингу не лише як до сукупності лінійних процесів, а як до взаємопов'язаних, нелінійних і чутливих до змін систем, які потребують гнучкості, передбачливості й адаптивності.

Key words: principles of chaos theory; uncertainty; accounting estimates; accounting; management; marketing; new managerial thinking; modularity of management processes.

Ключові слова: принципи теорії хаосу; невизначеність; облікові оцінки; облік; менеджмент; маркетинг; нове управлінське мислення; модульність управлінських процесів.

PROBLEM STATEMENT

The modern economy is increasingly operating under conditions of uncertainty, crisis, and instability, which expose the limitations of traditional approaches to accounting, management, and marketing. The COVID-19 pandemic, geopolitical conflicts, disruptions in supply chains, and global financial turbulence underscore the need to rethink the principles of business operations. Under these conditions, the effectiveness of organizations increasingly depends on their ability to adapt, respond

rapidly to change, and make decisions based on incomplete or contradictory information.

Chaos theory, which originated in mathematics and physics, offers a new perspective on complex dynamic systems, among which the modern business environment can also be included. One of the key concepts of this theory is the Butterfly Effect, which describes a situation where a small change in initial conditions can lead to significant, and sometimes catastrophic, consequences in the long term.

Table 1. Analysis of changes in accounting approaches under conditions of economic instability

Changes in accounting approaches	Specifics of changes under conditions of economic instability	Focus of changes under conditions of economic instability
Shift of priorities: from accuracy to relevance	Instead of excessive accuracy in presenting historical data, modern accounting focuses on providing relevant information for real-time managerial decision-making.	Under the new approach, accounting is transforming into a flexible, adaptive, and risk-oriented system that enables prompt responses to changes in the external environment.
Flexibility in choosing accounting policies	Economic instability drives enterprises to reassess accounting methods - for example, changing depreciation methods, revaluing assets, and applying currency risk hedging.	Under the new approach, accounting processes are becoming increasingly adaptive in terms of the frequency of financial reporting, which simultaneously creates high sensitivity to external factors—a manifestation of the butterfly effect.
Integration of digital technologies	With the development of digital platforms, artificial intelligence, and automated accounting systems, enterprises have gained tools for rapid change analysis, risk monitoring, and automatic adjustment of records.	Under the new approach, the adaptability of the accounting system is enhanced, and the time lag between an event and its recording is reduced.
Focus on sustainability and transparency	Modern accounting increasingly takes into account environmental, social, and governance (ESG) aspects, making it not only financially oriented but also value-oriented.	Under the new approach, changes in accounting help build investor trust in the company, even amid temporary financial fluctuations.
Increased use of scenario analysis and hypothetical models	Accounting is no longer merely a record of the past—it is increasingly becoming a forecasting tool.	Additionally, enterprises actively use accounting data for scenario analysis and multivariate modeling to assess the potential consequences of possible changes.

Source: compiled based on [3; 5].

In practical terms, this effect holds significant importance for areas such as accounting (where even a minor change in methodology or estimation can impact financial results and investor decisions), management (where a small managerial decision can alter motivation, productivity, and strategy), and marketing (where even subtle details—such as color, timing, or messaging—determine consumer response and campaign effectiveness).

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The issues of transforming approaches to accounting, management, and marketing are comprehensively examined in the works of Berezovska L., Kyrychenko A. [1], Zerkal A.V., Balabukh K.E. [4], Smotrova D.V. [7], and Demchenko T. [3]. In particular, the authors emphasize the need to adapt traditional methods to the demands of the modern digital economy, integrate innovative technologies into management processes, and enhance the role of strategic marketing in shaping the competitive advantages of enterprises. They also emphasize that changes in accounting policies must reflect new standards of transparency and analytical rigor, which are critically important for making effective managerial decisions.

At the same time, the issues of transforming approaches to accounting, management, and marketing in conditions of economic instability are examined rather superficially. Many scholars and practitioners are accustomed to working within traditional methodologies, which do not always quickly adapt to extreme changes, resulting in a focus on general principles rather than specific adaptations to instability.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The purpose of this article is to analyze the transformation of approaches to accounting, management, and marketing under conditions of economic instability, as well as to explore how the principles of chaos theory can be integrated into these systems to enhance their flexibility, adaptability, and resilience.

THE PAPER MAIN BODY

The butterfly effect teaches us that even small things can have significant impacts. In a chaotic world where unpredictability is the norm, successful organizations are not those that control every variable, but those that timely detect weak signals within accounting, management, and marketing systems—and through these signals, adapt to disruptions and respond flexibly to even the slightest

Table 2. Analysis of changes in management approaches under conditions of economic instability

Changes in management approaches	Specifics of changes under conditions of economic instability	Focus of changes under conditions of economic instability
Shift from centralized to decentralized management	Management systems increasingly lean toward decentralizing decision-making, especially in crisis situations where speed and flexibility are more important than formal hierarchy.	The approach is aimed at viewing management as a nonlinear system, where local initiatives can significantly impact the entire system - an analogy to the «butterfly effect» in management.
Change in the role of the leader - from controller to facilitator.	The traditional role of a manager as a bearer of knowledge and controller is evolving into that of a facilitator, mentor, and coordinator.	According to this approach, leadership in conditions of instability is based on creating an environment where the management team can self-organize, learn quickly, and adapt.
Organizational flexibility and modularity of management processes.	Instead of rigidly structured organizations, flexible, modular structures are being implemented that can be easily reconfigured in response to external disruptions.	The approach ensures the enterprise's ability to promptly shift priorities, allocate resources, and adapt internal processes to new challenges.
Focus on emotional intelligence and soft skills.	When the system is unstable, intangible aspects of management-such as trust, engagement, and the team's emotional resilience-play a critical role.	Within the new approach, managers shift their focus from control and directives to developing communication skills, the ability to listen, and providing support.
Acceptance of instability as the norm.	Management coexists with uncertainty, transforming unpredictability into a source of innovation and growth.	This approach also involves flexible planning, scenario thinking, crisis management, and antifragility (as defined by Taleb).

Source: compiled based on [2; 5—6].

changes. Chaos theory does not reject logic-it emphasizes that order can emerge from chaos, but this requires a new managerial mindset capable of working with uncertainty as a resource [5].

Thus, in the field of accounting, even a slight shift in accounting estimates or the use of an alternative depreciation method can affect financial indicators, which in turn change how the enterprise is perceived by investors, creditors, and regulators. In an unstable economic environment where trust in data is critical, such a minor change can become a trigger for chain reactions, from stock price fluctuations to difficulties in accessing capital.

Thus, currently, enterprise accounting is transforming from a rigidly regulated system into a more flexible, adaptive, and risk-oriented model that enables prompt response to changes in the external environment. This transformation includes [3; 5]:

- shifting priorities (from accuracy to relevance);
- flexibility in choosing accounting policies;
- integration of digital technologies;
- a focus on sustainability and transparency;
- an increased role for scenario analysis and hypothetical models.

The features of the new approach to accounting under conditions of economic instability are outlined in more detail in Table 1.

The field of accounting has ceased to be a "safe haven" of bookkeeping accuracy. Within the context of chaos

theory, accounting now functions as a sensory system for the business, detecting even the slightest disturbances and laying the foundation for adaptive responses.

For example, during sharp fluctuations in exchange rates or rising inflation, timely detection of changes in purchasing power through accounting data (such as revaluation of liabilities, foreign currency revaluation of assets, or analysis of goods movement) enables management to quickly make decisions on adjusting pricing policies, optimizing contracts, or hedging currency risks. Such a response can reduce losses or even create a competitive advantage.

The outlined shift in the approach to accounting requires accountants and finance professionals to develop new competencies: strategic thinking, flexibility, IT knowledge, and a deep understanding of business processes.

In management, a small managerial decision-such as changing the communication style within a team or a minor reshuffling of functional responsibilities-can lead to changes in employee motivation, team effectiveness, and, over time, the overall organizational dynamics. In conditions of chaos, even micro-level changes can either destabilize or, conversely, stabilize macro-level processes.

Thus, traditional linear management approaches based on long-term planning, stable structures, and clear hierarchies are increasingly giving way to adaptive, flexible, and nonlinear models that encompass [2; 6]:

Table 3. Analysis of changes in marketing approaches under conditions of economic instability

Changes in marketing approaches	Specific Features of changes under economic instability	Focus of changes under conditions of economic instability
Shift towards dependencies of micro-decisions leading to macro-consequences	It lies in the fact that any micro-decision (for example, the color of the «Buy Now» button, the font in a post, the timing of a story publication, or the tone of a response in a comment) is not insignificant, as it can affect the virality of content, audience engagement, sales, and so on.	The approach assumes that every unsuccessful creative or insensitive message, especially in a crisis situation, can trigger a reputational storm, particularly in the environment of social media.
Focus on instability as a stimulus for personalization	It lies in the fact that in response to the chaos of the external environment, brands seek stability in their relationships with customers.	The approach drives the shift from mass marketing to personalized marketing, where each user is considered a unique individual.*
Viewing speed of response as a critical factor	In turbulent conditions, response time to situations (news, events, crises) is crucial.	The approach necessitates a shift toward reactive strategies: the marketing team must be ready to adapt campaigns literally “on the fly.”**
Rethinking values and the social context	In unstable times, the importance of brand ethics, social responsibility, and transparency grows.	The new approach assumes that consumers are sensitive to the signals that companies send.***

Note

*One positive customer experience (or mistake) can be quickly amplified through online channels, changing the overall brand perception.

** In dynamics, a small delay or incorrect phrasing of a message can escalate into a large-scale loss of trust.

*** Even the slightest hint of insincerity or indifference to the social context can trigger a wave of brand rejection (cancel culture).

Source: compiled based on [1-2; 4-5; 7]

- a shift from centralized to decentralized management;
- a change in the role of the leader (from controller to facilitator);
- organizational flexibility and modularity of management processes;
- a focus on emotional intelligence and soft skills;
- acceptance of instability as the norm.

The features of the new approach to management under conditions of economic instability are outlined in more detail in Table 2.

Chaos theory suggests that small managerial actions can lead to large-scale shifts, either positive or destructive. Therefore, effective management in an era of instability is the art of finely balancing order and unpredictability, where the key lies in the ability to learn quickly, act flexibly, and perceive the overall system dynamics beyond immediate events.

In marketing, the butterfly effect manifests in seemingly minor details: the color of packaging, the timing of an advertisement's release, or the tone used to address the target audience. Such “small things” can radically change consumer perception, trigger a viral effect, or, conversely, lead to a reputational crisis.

Thus, the current approach to marketing is implemented through rapid response, keen attention to details, and flexible influence on consumer behavior, information trends, and brand reputation capital. This approach encompasses [1—2; 4—5]:

- a shift toward recognizing micro-decisions' macro-consequences;

- focusing on instability as a driver for personalization;
- viewing speed of response as a critical factor;
- rethinking values and the social context.

The characteristics of the new approach to management under conditions of economic instability are outlined in more detail in Table 3.

In marketing, the butterfly effect is not just a metaphor but a real daily challenge: a small decision can either spark a new wave of success or trigger a crisis.

Therefore, modern marketing approaches involve not only technical expertise but also a high sensitivity to context, empathy, and the ability to adapt to chaos as a constant background.

CONCLUSIONS

In today's economic environment, characterized by instability and uncertainty, organizational effectiveness is determined not by complete control but by the ability to detect weak signals in accounting, management, and marketing systems and to adapt to changes. It has been established that the outlined need requires a rethinking of management approaches and a transition to models that treat uncertainty as a resource for development rather than a threat. Additionally, the research findings can be specified through the following conclusions:

1. In conditions of uncertainty, accounting ceases to be exclusively a tool for retrospective accuracy and transforms into a dynamic system focused on adaptability and forecasting.

2. In conditions of uncertainty, management increasingly focuses on organizational agility, the development of emotional intelligence, the rethinking of the leader's role, and readiness to act in an unstable environment.

3. In conditions of uncertainty, marketing transforms into a system based on rapid response, precise observation, and personalized influence.

Thus, in a world where uncertainty and instability are becoming the new norm, the butterfly effect gains particular practical significance.

At the same time, the prospects for further research lie in identifying measures through which enterprises will be able to reconsider their approaches to accounting, management, and marketing not merely as a set of linear processes, but as interconnected, nonlinear, and change-sensitive systems that require flexibility, foresight, and adaptability.

Література:

1. Березовська Л., Кириченко А. Цифровий маркетинг як інструмент підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства під час війни. Економіка та суспільство, 2023. № 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-47>

2. Джур О., Гульман Д. Сучасні наукові дослідження в менеджменті і маркетингу на прикладі сучасної української компанії. Економіка та суспільство. 2024. № 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-26>

3. Демченко Т. Особливості та проблеми обліку торговельних підприємств в умовах діджиталізації. Економіка та суспільство. 2025. № 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-109>

4. Зеркаль А.В., Балабуха К.Є. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємств в умовах воєнного часу. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2022. № 11. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-11-8431>

5. Головачко В., Королович О., Гаврилець О. Сучасні трансформації обліку, менеджменту та маркетингу підприємства в контексті цифровізації. Економіка та суспільство, 2024. Вип. 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-4>

6. Mashika Hanna, Zelic Victoria, Kiziun Alla, Maslyhan Roman et al. (2023) Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects: monohrafiya [a monograph]. Odesa: KUPRIENKO S.V. 131 p.

7. Смотров Д.В. Алгоритм організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 13 <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-08>

References:

1. Berezovska, L. and Kyrychenko, A. (2023), "Digital marketing as a tool for increasing the efficiency of an enterprise's commercial activities during the war", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-47>

2. Dzhur, O. and Gulman, D. (2024), "Modern scientific research in management and marketing on the example of

a modern Ukrainian company", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-26>

3. Demchenko, T. (2025), "Peculiarities and problems of accounting of commercial enterprises in the conditions of digitalization", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-109>

4. Zerkal, A.V. and Balabukha, K.E. (2022), "The impact of digital marketing on the development of enterprises in wartime conditions", *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internauka"*. Seriya: "Ekonomichni nauky", vol. 11. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-11-8431>

5. Holovachko, V., Korolovych, O. and Havrylets, O. (2024), "Modern transformations of accounting, management and marketing of enterprises in the context of digitalization", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-4>

6. Mashika, H., Zelic, V., Kiziun A. and Maslyhan R. (2023), "Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects", KUPRIENKO SV., Odesa, Ukraine.

7. Smotrova, D.V. (2024), "Algorithm of organizational support of omnichannel marketing at retail enterprises", *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnya*, vol. 13 <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-08>

Стаття надійшла до редакції 02.07.2025 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

О. Б. Романенко,
старший викладач кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування,
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-4304-9552>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.223

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА: ЕКОНОМІЧНИЙ ВИМІР

O. Romanenko,
Senior Lecturer of the Department of Entrepreneurship
and Business Administration, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

ECONOMIC ASPECTS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE CONTEXT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS

У статті досліджено економічний вимір корпоративної соціальної відповідальності у контексті державно-приватного партнерства. Проаналізовано сутність корпоративної соціальної відповідальності як складової стратегічного управління, що сприяє зменшенню транзакційних витрат, посиленню довіри до партнерських моделей та залученню додаткових фінансових ресурсів. Особливу увагу приділено міжнародному досвіду інтеграції соціальних компонентів у механізми державно-приватного партнерства, а також виокремлено основні підходи до оцінки економічної ефективності соціально відповідальних ініціатив. Визначено бар'єри для впровадження корпоративної соціальної відповідальності у практику публічно-приватної взаємодії в Україні та окреслено практичні інструменти для посилення соціальної складової партнерств. Запропоновано напрями подальших досліджень, зокрема щодо формування методології оцінки соціального капіталу, ESG-скринінгу та індикаторів інституційної довіри в системі державно-приватного партнерства.

The article examines the economic dimension of corporate social responsibility in the context of public-private partnerships. In modern conditions of socio-economic transformation and post-crisis recovery, corporate social responsibility is becoming not only a tool of ethical business conduct, but also an effective economic mechanism that enhances the quality and sustainability of cooperation between the state and private sector. The study highlights the dual nature of corporate social responsibility: as a strategic management practice oriented toward long-term profitability, and as an institutional factor contributing to public trust, reputational capital, and better access to investment resources.

Particular attention is paid to the comparative analysis of the institutional and functional features of corporate social responsibility and public-private partnerships, which are shown to have complementary characteristics in addressing socially important tasks. The article identifies key theoretical approaches to the integration of social responsibility into partnership formats, including regulatory-institutional, strategic-managerial, and integrative-partner approaches. The potential of corporate social responsibility to increase the financial resilience of public-private initiatives is substantiated, especially under conditions of limited public funding and growing demand for inclusive development.

Based on foreign and domestic experience, the research outlines practical mechanisms for embedding social responsibility into public-private partnership contracts, such as social performance indicators, the creation of joint social funds, public reporting on social results, and screening based on environmental, social, and governance criteria. The implementation of such mechanisms ensures not only the ethical dimension of the partnership but also has measurable economic effects, such as reducing transaction costs, improving the investment attractiveness of projects, and stimulating long-term cooperation.

The author also emphasizes the absence of a unified system of indicators for evaluating the economic impact of corporate social responsibility within public-private partnerships. As a response to this gap, a set of evaluation criteria is proposed, including indicators of social capital development, changes in cost structure, levels of institutional trust, and multiplier effects for local economies. The formation of a comprehensive monitoring and evaluation system is considered a necessary step for increasing transparency and accountability in public-private initiatives.

The results of the study confirm that corporate social responsibility, when strategically integrated into public-private partnership projects, can act as a catalyst for innovation, social inclusion, and sustainable development. Further research directions include the development of industry-specific models for social responsibility integration, the adaptation of international standards for measuring social effectiveness, and the institutionalization of social criteria in state partnership policies. Corporate social responsibility in public-private partnerships thus represents a promising vector for building socially oriented economic models that meet the challenges of the post-war reconstruction and long-term national development.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, державно-приватне партнерство, економічна ефективність, сталий розвиток, соціальні інвестиції, публічно-приватна взаємодія, стратегічне партнерство, соціальна політика бізнесу.

Key words: corporate social responsibility, public-private partnership, economic efficiency, sustainable development, social investment, public-private interaction, strategic partnership, corporate social policy.

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

Сучасна соціально-економічна дійсність в Україні та світі засвідчує посилення запиту на соціально орієнтовані моделі економічного розвитку, де співпраця між державою та бізнесом виходить за межі суто інвестиційної або інфраструктурної взаємодії. У цьому контексті особливого значення набуває концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як інструменту реалізації принципів сталого розвитку, соціальної справедливості та етичного ведення бізнесу. Паралельно з цим, державно-приватне партнерство (ДПП) виступає ефективним механізмом мобілізації ресурсів та розв'язання суспільно важливих завдань. Поєднання потенціалу КСВ і ДПП формує нову якість партнерської взаємодії, що здатна забезпечити соціально-економічну стійкість на макро- і мікрорівнях.

У цьому контексті постає нагальна наукова проблема — визначення економічного виміру корпоративної соціальної відповідальності як складової механізму державно-приватного партнерства. Потребує уточнення методологічна база оцінювання ефектів КСВ у проєктах ДПП, а також вивчення форм та механізмів інтеграції соціальної відповідальності бізнесу у процес стратегічного партнерства з державними інституціями.

Практична значущість дослідження зумовлена потребою у виробленні ефективних моделей взаємодії держави та бізнесу, в яких соціальні зобов'язання приватних партнерів стають не просто моральною нормою, а економічно обґрунтованим вкладом у досягнення суспільного блага. В умовах післякризового відновлення України та активізації інвестиційної діяльності у стратегічно важливих секторах економіки, КСВ може виступати дієвим важелем зменшення соціальних ризиків, підвищення інституційної довіри та поліпшення якості надання суспільно важливих послуг.

Отже, актуальність дослідження визначається необхідністю глибшого теоретико-методологічного осмислення економічного змісту корпоративної соціальної відповідальності у межах державно-приватного партнерства та розробки прикладних рекомендацій для впровадження відповідних механізмів на практиці. Саме на ці завдання і спрямоване подане дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання корпоративної соціальної відповідальності та її місця в економічних механізмах взаємодії держави й бізнесу вже стало об'єктом вивчення в працях як українських, так і зарубіжних дослідників. Основні наукові підходи формуються навколо таких напрямів: визначення природи КСВ, її соціально-економічного значення, інституціонального впливу, ролі у сталому розвитку та синергії з державно-приватним партнерством.

Так, А. Коструба досліджує КСВ як елемент екологічної відповідальності приватного сектору в межах проєктів ДПП, акцентуючи увагу на правових та управлінських аспектах реалізації відповідальності бізнесу у сфері охорони довкілля [1].

М. Романюк і Т. Романюк розглядають соціальну відповідальність у публічному й корпоративному вимірах, підкреслюючи актуальність багаторівневої взаємодії у соціально орієнтованій політиці [2].

О. Сунцова аналізує вплив ДПП на економічне зростання в Україні, доводячи, що ефективно залучення ресурсів приватного сектору в публічні проєкти має значний макроекономічний ефект [3]. Питання ДПП у посткризовому та поствоєнному контексті розглядаються у працях В. Сичової та Т. Самофалової, які вказують на необхідність удосконалення партнерських моделей для забезпечення стійкості відновлення [4], а також у роботі О. Васєва і С. Хижняка, де зроблено акцент на інституційних засадах реалізації ДПП в умовах реформування публічного управління [5].

О. Гончаренко та співавтори здійснюють огляд розвитку концепції КСВ в Україні, вказуючи на посилення її значущості у стратегічному плануванні діяльності компаній та потребу в її інтеграції у партнерські моделі [6].

Серед зарубіжних досліджень заслуговує на увагу праця А. Маркса, який досліджує дизайн публічно-приватних партнерств у контексті сталого розвитку, зокрема з погляду їх ефективності та відповідальності сторін [7]. С. Хонг та Т. К. Кім на прикладі проєкту H-JUMP school показують, як КСВ може бути вбудована в архітектуру ДПП, підвищуючи соціальний ефект від реалізованих ініціатив [8]. М. Ельзіг та Ф. Амалрік піддають критиці формальний підхід до КСВ, наголошуючи на потребі переходу від декларацій до практичних результатів у рамках партнерств [9].

Проблематика взаємодії КСВ та глобальних стандартів сталого розвитку розкрита у праці Х. Перес-Пінеди, де аналізується роль бізнесу в просуванні міжнародних стандартів відповідальності через партнерські інструменти [10]. Л. Чжен та співавтори пропонують модель взаємозв'язку між КСВ і бізнес-інноваціями, орієнтованими на спільні вигоди, що може бути релевант-

ним для моделей ДПП, спрямованих на соціальний результат [11].

Окремо слід відзначити роботу Е. Каракуш, де розкривається інституційний вимір управління партнерствами, включно з механізмами забезпечення прозорості, підзвітності та відповідальності сторін [12].

Незважаючи на активізацію досліджень, питання інтеграції корпоративної соціальної відповідальності у систему державно-приватного партнерства з фокусом на економічний вимір лишається фрагментарно висвітленим. Особливо бракує робіт, що системно аналізують економічні ефекти такої інтеграції, моделі оцінювання внеску соціально відповідального бізнесу в ефективність ДПП-проєктів, а також прикладні інструменти реалізації цієї взаємодії в умовах трансформаційної економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

З огляду на зростання ролі соціально відповідального бізнесу в механізмах державно-приватного партнерства, актуальним є формування теоретико-методологічного підходу до визначення економічного виміру корпоративної соціальної відповідальності як складової ДПП. Сучасні трансформаційні процеси в економіці України, потреба в стійкому післявоєнному розвитку та активізація партнерських форматів між державою і приватним сектором вимагають нових концептуальних рішень, що інтегрують соціальні імперативи у економічну ефективність партнерських проєктів.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження економічного виміру корпоративної соціальної відповідальності в контексті розвитку системи державно-приватного партнерства, а також обґрунтування доцільності та механізмів інтеграції КСВ у стратегічні моделі партнерської взаємодії.

Для досягнення поставленої мети у статті визначено такі основні завдання дослідження:

1. Розкрити сутнісні характеристики корпоративної соціальної відповідальності та державно-приватного партнерства у контексті їх економічного значення.
2. Виявити наявні наукові підходи до інтеграції КСВ у партнерські формати взаємодії між державою та бізнесом.
3. Оцінити потенціал КСВ як чинника підвищення економічної ефективності проєктів ДПП.
4. Проаналізувати зарубіжний і вітчизняний досвід реалізації соціально відповідальних ДПП.
5. Запропонувати підходи до оцінки економічних ефектів від впровадження КСВ у механізми ДПП.
6. Сформулювати практичні рекомендації щодо розширення ролі КСВ у системі державно-приватного партнерства з урахуванням українських реалій.

Таким чином, дослідження спрямоване на посилення міждисциплінарного діалогу між економічною наукою, управлінням та соціальними інститутами, а також на вироблення практичних підходів до вдосконалення політики партнерства на засадах відповідальності та сталості.

Таблиця 1. Порівняння КСВ і ДПП за ключовими ознаками

Ознака	КСВ	ДПП
Сутність	Добровільна діяльність бізнесу, спрямована на створення суспільної користі понад законодавчі вимоги	Добровільна діяльність бізнесу, спрямована на створення суспільної користі понад законодавчі вимоги
Учасники	Бізнес-суб'єкти	Державні органи та приватні компанії
Цілі	Сталий розвиток, репутація, соціальна цінність	Забезпечення суспільних благ, ефективність використання ресурсів
Регуляторне підґрунтя	Відсутність прямого регулювання або стандарти добровільного характеру (наприклад, ISO 26000)	Законодавче регулювання, контрактні зобов'язання
Фінансування	За рахунок власних коштів підприємства	Спільне фінансування з боку держави та приватного партнера
Механізм реалізації	Ініціатива компанії, програми КСВ, звіти сталого розвитку	Договори про співпрацю, концесії, проєктне фінансування
Ризики та відповідальність	Переважно добровільні, іміджеві ризики	Формалізований розподіл ризиків між сторонами
Часовий горизонт	Середньо- та довгострокова перспектива	Довгострокова співпраця

Джерело: сформовано автором за даними [1–12].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Корпоративна соціальна відповідальність та державно-приватне партнерство є ключовими інструментами сучасної економіки, що дозволяють ефективно поєднувати інтереси держави, бізнесу та суспільства в досягненні спільних соціально-економічних цілей.

Корпоративна соціальна відповідальність — це концепція, згідно з якою підприємства добровільно беруть на себе зобов'язання перед суспільством, що виходять за межі мінімально встановлених законодавством вимог, зокрема в екологічній, соціальній, трудовій, етичній та економічній сферах. Економічний вимір КСВ передбачає формування стійких бізнес-моделей, що поєднують прибутковість з соціальними вигодами та розвитком людського капіталу.

Державно-приватне партнерство — це форма інституціоналізованої співпраці між державними органами та приватними структурами, спрямована на реалізацію проєктів, що мають суспільне значення, шляхом розподілу ризиків, ресурсів і відповідальності. ДПП розглядається як механізм досягнення ефективного управління, модернізації публічної сфери та забезпечення довгострокової соціально-економічної вигоди.

У сучасному економічному контексті корпоративна соціальна відповідальність виходить далеко за межі традиційного розуміння як добровільної благодійності чи елементу репутаційного менеджменту. Вона трансформується у повноцінний інструмент стратегічного управління, інтегрований у бізнес-моделі підприємств і здатний генерувати довгострокову економічну цінність. Такий підхід дозволяє не лише посилити фінансові результати за рахунок ефективнішого управління ризиками та підвищення операційної ефективності, а й сприяє зміцненню соціальної стабільності в середовищі функціонування підприємства, поліпшенню відносин із ключовими стейкхолдерами, формуванню інституційної довіри та розширенню доступу до ресурсів. У межах

державно-приватного партнерства це відкриває можливості для формування нової якості взаємодії між державою, бізнесом і громадою, орієнтованої на принципи спільної вигоди та сталого розвитку.

У свою чергу, ДПП виступає формою контрактної співпраці, де держава передає приватному партнеру частину повноважень щодо створення або управління об'єктами інфраструктури чи послуг. Економічне значення обох категорій полягає в їхній здатності генерувати довгострокову додану вартість — як для держави, так і для приватного сектора та суспільства загалом.

Порівняння КСВ і ДПП за ключовими ознаками наведено в таблиці 1.

Корпоративна соціальна відповідальність та державно-приватне партнерство мають спільну рису — спрямованість на вирішення суспільно значущих завдань за участю бізнесу.

Науковий дискурс, присвячений інтеграції корпоративної соціальної відповідальності у практику державно-приватного партнерства, сформував низку підходів, які відображають еволюцію уявлень про роль бізнесу в реалізації публічних завдань. Залежно від ступеня залученості приватного сектору до вирішення суспільних проблем, можна виділити три домінантні наукові підходи: нормативно-інституційний, стратегічно-управлінський та інтеграційно-партнерський.

1. Нормативно-інституційний підхід. Цей підхід акцентує увагу на регуляторній складовій взаємодії між державою і бізнесом. КСВ розглядається як об'єкт інституціоналізації в рамках договорів ДПП: через законодавчі вимоги, публічні політики або включення соціальних умов у тендерну документацію. Як підкреслюють Е. Каракуш [12] та Х. Перес-Пінеда [10], державне регулювання може виступати детермінантою того, наскільки активно КСВ буде інтегрованою в партнерські механізми. Соціальні умови контрактів ДПП можуть передбачати працевлаштування вразливих груп, екологічні стандарти, участь місцевих громад.

2. Стратегічно-управлінський підхід. У межах цього підходу КСВ трактується як частина корпоративної стратегії, що дозволяє бізнесу підвищити довгострокову прибутковість шляхом поліпшення взаємодії зі стейкхолдерами, зниження репутаційних ризиків і диверсифікації активів. М. Ельзиг та Ф. Амарлік зазначають, що впровадження соціальної відповідальності в проекти ДПП посилює конкурентні позиції компаній і сприяє розвитку інноваційного потенціалу [9]. При цьому наголошується на необхідності оцінки КСВ не лише з морально-етичних, а й з економічних позицій — через показники впливу на ефективність реалізації проектів.

3. Інтеграційно-партнерський підхід. Найбільш сучасний підхід, у межах якого КСВ розглядається не як допоміжний чи додатковий елемент, а як невід'ємна складова механізму партнерства, що формує засади довіри, відповідальності та взаємної вигоди. С. Хонг та Т. К. Кім відзначають, що ефективні моделі ДПП мають містити компоненти взаємної участі у прийнятті рішень, прозорого обміну даними й спільного планування соціальних інвестицій [8]. У таких випадках КСВ виконує функцію об'єднувального інструмента, що формує не лише економічний, а й соціальний капітал партнерства.

Також варто виокремити практичні механізми інтеграції КСВ у проекти ДПП:

- включення соціальних КРІ (ключових показників ефективності) у контракти ДПП;
- створення спільних соціальних фондів;
- публічне звітування про досягнення соціальних результатів проектів;
- ESG-скринінг партнерів перед підписанням контракту.

Інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності у проекти державно-приватного партнерства відіграє важливу роль у забезпеченні їх економічної ефективності. КСВ стає не лише інструментом етичної взаємодії бізнесу з суспільством, а й чинником зниження витрат, посилення довіри, доступу до ресурсів та підвищення інвестиційної привабливості партнерських ініціатив.

Один із важливих векторів впливу КСВ на ефективність ДПП полягає у зменшенні транзакційних витрат, зокрема пов'язаних із взаємодією з місцевими громадами, органами влади та іншими стейкхолдерами. Соціально відповідальні компанії зазвичай мають вищий рівень громадської підтримки, що дозволяє зменшити витрати на узгодження проектів, знизити ризики соціального опору та уникнути затягування процедур. Це забезпечує ефективніше проходження дозвільних процесів і формує позитивне інформаційне середовище навколо проекту.

Крім того, КСВ сприяє зростанню кредитного рейтингу проектів, що реалізуються в межах ДПП. Компанії, які дотримуються принципів прозорості, екологічної та соціальної відповідальності, сприймаються як надійніші партнери з меншими ризиками. Це, своєю чергою, підвищує їхню здатність залучати зовнішнє фінансування на вигідніших умовах, у тому числі від міжнародних фінансових інституцій, що все частіше застосовують ESG-критерії при оцінці проектів. Таким чином, інтеграція КСВ у структуру партнерства відкриває доступ до ширшого кола джерел капіталу й дозволяє оптимізувати його вартість.

Не менш важливою є здатність соціально відповідальних проектів залучати соціально орієнтованих інвесторів. Згідно з актуальними світовими тенденціями, дедалі більше інвестиційних фондів і донорських організацій зосереджуються на фінансуванні проектів, що поєднують економічну рентабельність із соціальними ефектами. У цьому контексті КСВ виступає як своєрідний міст між державними завданнями й бізнес-інтересами, дозволяючи створювати партнерства, здатні акумулювати капітал, якого не можна було б залучити традиційними методами.

Дослідження Л. Чжена та співавторів доводять, що компанії, які впроваджують КСВ у свої операційні та проектні моделі, демонструють стабільніші фінансові результати у довгостроковій перспективі, особливо в умовах ринкової турбулентності. Вони також мають вищу здатність до адаптації у кризових умовах, що є особливо важливим у післявоєнний період відновлення економіки України [11].

Отже, КСВ у системі ДПП не лише доповнює проекти етичним та соціальним виміром, але й підвищує їхню фінансову життєздатність, формує інституційну довіру, посилює взаємозв'язки з громадою та оптимізує використання ресурсів. Таким чином, соціальна відповідальність перетворюється на економічну категорію — на фактор, що безпосередньо впливає на кінцевий результат партнерських ініціатив як для держави, так і для бізнесу.

Практична реалізація корпоративної соціальної відповідальності у проектах державно-приватного партнерства вимагає не лише нормативної підтримки, а й наявності усталених моделей, які довели свою ефективність у різних соціально-економічних системах. Міжнародний досвід демонструє, що КСВ, інтегрована у партнерські механізми, здатна посилити соціальну складову проектів, підвищити довіру до партнерства, а також покращити якість публічних послуг.

У міжнародній практиці приклади успішної синергії КСВ і ДПП найчастіше фіксуються у сферах освіти, охорони здоров'я, зелених технологій та інфраструктури. Зокрема, проєкт H-JUMP School у Південній Кореї ілюструє, як приватний сектор може активно включатися у вирішення освітніх проблем через довгострокове партнерство з державою, враховуючи соціальні потреби вразливих груп населення [8]. У межах ініціативи компанії забезпечують матеріальну базу, тренінги та підтримку освітніх програм, тоді як держава відповідає за регуляторне середовище та контроль якості.

У країнах Європейського Союзу поширеним є підхід "зелених ДПП" (Green PPPs), в яких КСВ стає частиною екологічної відповідальності компаній, зокрема при впровадженні енергозберігаючих технологій у муніципальні будівлі, будівництві сміттєпереробних комплексів тощо [7]. Соціальні й екологічні критерії дедалі частіше фіксуються як обов'язкові умови участі в партнерських проєктах, що змінює характер конкуренції серед потенційних приватних інвесторів.

Також слід відзначити приклади з Латинської Америки, де механізми ДПП у транспортній, освітній та ме-

дичній сферах часто супроводжуються "вбудованими" соціальними вимогами, наприклад: створення нових робочих місць у регіонах реалізації проєкту, забезпечення доступу до інфраструктури для малозабезпечених верств населення, проведення соціального моніторингу реалізації проєкту [10]. У таких моделях КСВ стає не просто доповненням, а вбудованим елементом контрактних умов, на виконання якого орієнтований увесь цикл проєкту.

Український досвід поки що демонструє епізодичні, але багатообіцяючі приклади застосування соціально відповідальних підходів у партнерстві. Як зазначає О. Сунцова, найбільш перспективними напрямками для впровадження ДПП із соціальним компонентом є житлово-комунальне господарство, енергетика, екологічна інфраструктура та медична сфера [3]. Це пояснюється як високою соціальною значущістю відповідних галузей, так і потребою у залученні додаткових інвестицій на фоні обмеженого державного бюджету.

У наукових працях акцентується увага на зростанні інтересу до екологічної та соціальної відповідальності бізнесу як частини нових моделей партнерства, зокрема в регіонах, що зазнали масштабних руйнувань унаслідок воєнних дій [6]. Імплементація КСВ у ДПП базується на принципах прозорості, довіри й зворотного зв'язку з громадою.

А. Коструба звертає увагу на роль екологічної відповідальності як специфічного аспекту КСВ, що потребує нормативної деталізації у межах партнерських угод. Автор пропонує включення до контрактів ДПП положень щодо моніторингу викидів, заходів з енергоефективності, а також зобов'язань із навчання персоналу екологічним стандартам [1].

Таким чином, як міжнародна, так і українська практика підтверджує, що ефективне поєднання механізмів КСВ і ДПП дозволяє підвищити соціальну цінність проєктів, забезпечити сталість інфраструктури та формувати довіру до держави і бізнесу. Подальше поширення таких моделей в Україні залежить від законодавчої підтримки, готовності бізнесу до етичних зобов'язань і послідовної державної політики у сфері сталого розвитку.

Попри зростаючий інтерес до впровадження корпоративної соціальної відповідальності у практику державно-приватного партнерства, питання об'єктивної оцінки економічної результативності таких підходів залишається відкритим. Наразі відсутня усталена система метрик, яка дозволяла б комплексно аналізувати економічні наслідки КСВ у межах партнерських форматів, особливо з урахуванням специфіки публічного сектору та довгострокових контрактів.

Однією з ключових проблем є брак уніфікованих індикаторів, що враховували б як безпосередні фінансові результати, так і ширші соціально-економічні ефекти. У зв'язку з цим перспективним напрямом є адаптація ESG-методологій (Environmental, Social, Governance) до контексту ДПП, а також інтеграція показників сталого розвитку, що вже використовуються у глобальній практиці інвестування.

З-поміж найбільш доцільних критеріїв оцінювання доцільно виділити такі:

— Приріст соціального капіталу, який може вимірюватися на основі регулярних соціологічних опитувань серед мешканців територій, де реалізується проєкт. Індекс задоволеності громад послугами, довіра до партнера, сприйняття прозорості процесів — усе це є важливими показниками, що мають опосередкований економічний вплив через зменшення соціального опору, підвищення рівня участі громади та покращення іміджу проєкту.

— Зміни у структурі витрат, як держави, так і приватного партнера. Враховуючи, що КСВ здатна знизити витрати на врегулювання соціальних конфліктів, підвищити ефективність використання ресурсів і скоротити адміністративні бар'єри, доцільним є проведення фінансового аналізу "до" та "після" впровадження КСВ-компонента у партнерстві.

— Рівень інституційної довіри, що може бути оцінений через репутаційні індекси, результати незалежних аудитів, рівень залучення нових інвесторів, включно з імпаکت-інвесторами. Соціально відповідальна поведінка підвищує кредитоспроможність компаній, що відображається на вартості запозичень, умовах співпраці та підтримці з боку регуляторів.

— Мультиплікативний ефект для локальної економіки, який відображає вплив КСВ-орієнтованих ДПП на суміжні сектори: розвиток малого та середнього бізнесу, створення робочих місць, зростання споживання, залучення нових субконтракторів. Такий ефект може бути вимірний як через кількісні показники (зміна обсягу податкових надходжень, зростання зайнятості), так і якісні індикатори — наприклад, посилення інноваційного потенціалу або диверсифікація економічної структури громади.

Запровадження цих підходів потребує розроблення інструментарію моніторингу з боку як публічного, так і приватного секторів. Йдеться, зокрема, про створення системи звітності за соціальними показниками у рамках ДПП, публічну верифікацію результатів КСВ-компонентів проєктів, а також інституційну підтримку на рівні уряду щодо методологічного забезпечення таких оцінок.

У перспективі можна розглядати можливість впровадження рейтингів соціальної ефективності проєктів ДПП, які враховували б не лише економічну вигоду, а й внесок у сталий розвиток, інклюзію, екологічну безпеку та прозорість управління. Такі рейтинги можуть стати інструментом стимулювання бізнесу до глибшої інтеграції КСВ у партнерські стратегії, а також критерієм розподілу державних преференцій. Таким чином, оцінка економічних ефектів КСВ у ДПП вимагає комплексного та міждисциплінарного підходу, що поєднує фінансові, соціальні, управлінські та репутаційні складові. Формування відповідної системи індикаторів має стати пріоритетом для науковців, державних органів і бізнесу, орієнтованих на довгострокові вигоди та стійке партнерство.

Розширення ролі корпоративної соціальної відповідальності у системі державно-приватного партнерства в Україні потребує комплексного підходу, що охоплює не лише зміну управлінських підходів, але й трансформацію нормативного, фінансового та освітнього середовища. З огляду на наявні виклики та тен-

денції післявоєнного відновлення, доцільно запропонувати низку практичних кроків, здатних забезпечити якісну інтеграцію соціальних складових у механізми партнерства.

1. Нормативне закріплення соціальних критеріїв у договорах ДПП.

На сьогодні більшість контрактів ДПП в Україні орієнтовані переважно на техніко-економічні параметри. Доцільним є внесення змін до профільного законодавства та типової документації, зокрема щодо включення обов'язкових соціальних зобов'язань партнера. Це можуть бути: забезпечення працевлаштування локального населення, дотримання гендерної рівності, сприяння інклюзивності, екологічні ініціативи тощо.

2. Впровадження фінансових стимулів для бізнесу.

Для заохочення приватних учасників до інтеграції КСВ у ДПП доцільно запровадити фінансові пільги. Це можуть бути, зокрема, податкові знижки, компенсації витрат на реалізацію соціальних ініціатив, прискорене амортизаційне списання витрат на екологічне обладнання або пріоритетне право участі у наступних державних проєктах. Подібні підходи використовуються в країнах ЄС як механізми соціально відповідального державного закупівельного циклу.

3. Формування публічних рейтингів соціальної відповідальності партнерів. Прозора система публічних рейтингів учасників ДПП за рівнем виконання соціальних зобов'язань сприятиме підвищенню довіри з боку громад, активізації громадського контролю та конкурентному стимулюванню бізнесу до більшої відповідальності. Такі рейтинги можуть формуватися за результатами незалежного аудиту або моніторингу реалізації КСВ-компонентів проєктів.

4. Розробка типових індикаторів оцінки КСВ-ефекту в межах ДПП.

З метою уніфікації підходів до вимірювання ефективності КСВ необхідно затвердити методологічні рекомендації щодо оцінювання соціального ефекту. Це мають бути як кількісні показники (рівень зайнятості, обсяги інвестицій у соціальні програми, скорочення викидів тощо), так і якісні індикатори (громадська підтримка, довіра, рівень задоволеності послугами). Запровадження типових форм звітності значно полегшить порівняльний аналіз та аудит таких проєктів.

5. Освітня підтримка для державного та приватного секторів.

Ефективна імплементація КСВ у практику партнерства неможлива без підвищення обізнаності та компетенцій ключових стейкхолдерів. Доцільно запровадити програми професійного розвитку для держслужбовців, менеджерів державних підприємств і представників бізнесу з питань сталого розвитку, соціального впливу, ESG-критеріїв та етики партнерства. Такі програми можуть реалізовуватись у межах центрів підвищення кваліфікації, бізнес-шкіл, на базі проєктів міжнародної технічної допомоги.

Загалом реалізація вищезазначених рекомендацій сприятиме формуванню повноцінної екосистеми соціально орієнтованого партнерства в Україні, що відповідає принципам сталого розвитку, підвищує економічну ефективність проєктів і зміцнює довіру між державою, бізнесом та громадою.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження засвідчило, що корпоративна соціальна відповідальність у системі державно-приватного партнерства є не лише етичним принципом, а й ефективним економічним інструментом стратегічної взаємодії між державою та бізнесом. Її впровадження сприяє зменшенню транзакційних витрат, підвищенню довіри до партнерських моделей, покращенню доступу до капіталу, зростанню репутаційного капіталу приватних учасників і формуванню соціального капіталу в громадах. Виявлено, що КСВ здатна підвищити фінансову стійкість проєктів, особливо в умовах посткризового відновлення, а її інтеграція в контракти ДПП надає додаткової цінності як для держави, так і для громадськості.

Міжнародний та український досвід доводить, що моделі ДПП із вбудованими соціальними складовими демонструють кращі результати щодо інституційної довіри, ефективності реалізації та довгострокової економічної життєздатності. Запропоновані у статті механізми — від нормативного закріплення соціальних КРІ до фінансових стимулів і публічної звітності — формують основу для нової архітектури партнерських відносин, орієнтованих на принципи сталого розвитку.

Перспективи подальших досліджень охоплюють:

- розробку галузевих моделей інтеграції КСВ у проєкти ДПП, зокрема у ЖКГ, освіті, охороні здоров'я та екології;

- формування системи індикаторів оцінки соціального та економічного ефекту КСВ у партнерських ініціативах;

- аналіз взаємозв'язків між рівнем інституційної довіри, ефективністю використання ресурсів та ступенем соціальної відповідальності приватного партнера;

- розробку методологічної бази для ESG-скринінгу в системі державного управління проєктами ДПП.

Таким чином, КСВ у межах ДПП може стати каталізатором нової економічної моделі, де ефективність поєднується з відповідальністю, а розвиток — із довірою й сталим майбутнім.

Література:

1. Коструба А. В. Корпоративна відповідальність у сфері охорони довкілля як елемент державно-приватного партнерства в Україні. *Public Policy and Administration*. 2021. Т. 20, № 1. С. 45—56.
2. Романюк М. Д., Романюк Т. М. Соціальна відповідальність в Україні: публічний та корпоративний аспекти. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*. 2023. Т. 2, № 19. С. 271—279.
3. Сунцова О. В. Вплив активів державно-приватного партнерства на економічне зростання в Україні. *Фінансові та кредитні системи: перспективи розвитку*. 2024. Т. 2, № 13. С. 68—84.
4. Сичова В. В., Самофалова Т. В. Державно-приватне партнерство в умовах післявоєнної відбудови України. *Державотворення*. 2023. Т. 2. С. 10—20.
5. Васєв О. О., Хижняк С. В. Державно-приватне партнерство: концептуальні засади та особливості реалізації в Україні. *Державотворення*. 2024. Т. 2. С. 5—15.

6. Гончаренко О. В., Нескороджена Л. В., Єфремова І. В., Ломакіна І. В., Малишко І. В. Розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності: практика в Україні. *Comparative Law Review*. 2022. Т. 28. С. 367—392.

7. Marx A. Public-Private Partnerships for Sustainable Development: Exploring Their Design and Its Impact on Effectiveness. *Sustainability*. 2019. Vol. 11, Issue 4. Article 1087. DOI: 10.3390/su11041087.mdpi.com

8. Hong S., Kim T. K. Public-private partnership meets corporate social responsibility — the case of H-JUMP school. *Public Money & Management*. 2018. Vol. 38, Issue 4. P. 297—304.

9. Elsig M., Amalric F. Business and Public-Private Partnerships for Sustainability: Beyond Corporate Social Responsibility? *Global Society*. 2008. Vol. 22, Issue 3. P. 387—404.

10. Perez-Pineda J. Corporate Social Responsibility: The Interface Between the Private Sector and Sustainability Standards. *Sustainability Standards and Global Governance*. 2020. Springer, Singapore. P. 73—90.

11. Zheng L., Lai X., Lu Y., Dong Y. The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Co-Benefit Business Model Innovation. *SAGE Open*. 2024. Vol. 14, Issue 1. Article 21582440241304936. DOI: 10.1177/21582440241304936.journals.sagepub.com

12. Karakus E. U. The Institutional Dimension of Public-Private Partnerships: Governance. *Fiscoeconomia*. 2023. Vol. 7, Issue 3. P. 1907—1928.

References:

1. Kostruba, A.V. (2021), "Corporate responsibility in the field of environmental protection as an element of public-private partnership in Ukraine", *Public Policy and Administration*, vol. 1, no. 20, pp. 45—56.

2. Romaniuk, M.D. and Romaniuk, T.M. (2023), "Social responsibility in Ukraine: public and corporate aspects", *Aktualni problemy rozvytku rehionalnoi ekonomiky*, vol. 2, no. 19, pp. 271—279.

3. Suntsova, O.V. (2024), "Impact of public-private partnership assets on economic growth in Ukraine", *Finansovi ta kredytni systemy: perspektyvy rozvytku*, vol. 2, no. 13, pp. 68—84.

4. Sychova, V.V. and Samofalova, T.V. (2023), "Public-private partnership in the conditions of Ukraine's post-war reconstruction", *Derzhavotvorennia*, vol. 12, pp. 10—20.

5. Vasev, O.O. and Khizhniak, S.V. (2024), "Public-private partnership: conceptual foundations and implementation features in Ukraine", *Derzhavotvorennia*, vol. 2, pp. 5—15.

6. Honcharenko, O.V., Neskorozhena, L.V., Yefremova, I.V., Lomakina, I.V. and Malysko, I.V. (2022), "Development of the concept of corporate social responsibility: practice in Ukraine", *Comparative Law Review*, vol. 28, pp. 367—392.

7. Marx, A. (2019), "Public-private partnerships for sustainable development: exploring their design and its impact on effectiveness", *Sustainability*, vol. 4, no. 11, Article 1087, doi:10.3390/su11041087.

8. Hong, S. and Kim, T.K. (2018), "Public-private partnership meets corporate social responsibility — the case

of H-JUMP school", *Public Money & Management*, vol. 4, no. 38, pp. 297—304.

9. Elsig, M. and Amalric, F. (2008), "Business and public-private partnerships for sustainability: beyond corporate social responsibility?", *Global Society*, vol. 3, no. 22, pp. 387—404.

10. Perez-Pineda, J. (2020), "Corporate social responsibility: the interface between the private sector and sustainability standards", in *Sustainability Standards and Global Governance*. Singapore: Springer, pp. 73—90.

11. Zheng, L., Lai, X., Lu, Y. and Dong, Y. (2024), "The relationship between corporate social responsibility and co-benefit business model innovation", *SAGE Open*, vol. 1, no. 14, Article 21582440241304936, doi:10.1177/21582440241304936.

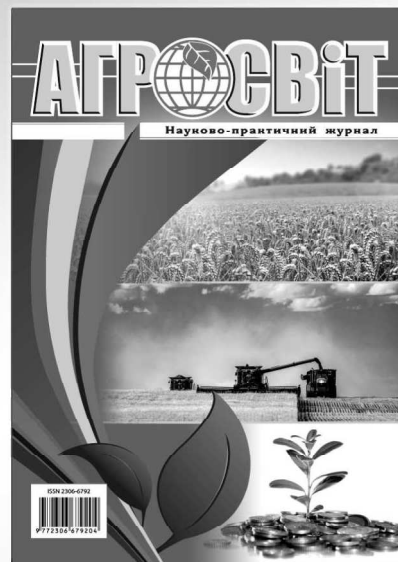
12. Karakus, E.U. (2023) "The institutional dimension of public-private partnerships: governance", *Fiscoeconomia*, vol. 3, no. 7, pp. 1907—1928.

Стаття надійшла до редакції 04.07.2025 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

С. В. Кишенько,
аспірант, Чорноморський національний університет імені Петра Могили
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-6784-0463>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.231

ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ АДВОКАТА

S. Kyshenko,
Postgraduate student, Petro Mohyla Black Sea National University

FEATURES OF FINANCIAL ACCOUNTING IN THE PROFESSIONAL ACTIVITIES OF A LAWYER

У статті досліджено загальні практичні і теоретичні напрацювання, пов'язані із здійснення фінансового обліку в професійній діяльності адвоката, розкрито особливості фінансового обліку в межах професійної адвокатської діяльності, зумовлені як правовими, так і економічними аспектами організації юридичних послуг. Визначено, що фінансовий облік в професійній адвокатській діяльності є важливим інструментом для забезпечення фінансової стабільності, прозорості та відповідності вимогам законодавства.

В умовах трансформації податкової політики, цифровізації облікових процесів і зростаючих вимог до фінансової прозорості постає необхідність осмислення існуючих підходів до ведення обліку в адвокатській практиці та формування нових методичних рішень. Автори досліджують низку актуальних питань: організаційно-правову специфіку обліку в адвокатських об'єднаннях, обмеження чинного нормативного регулювання, суперечності у визначенні складу витрат і доходів, що підлягають обліку, а також взаємозв'язок між фінансовим, податковим, управлінським та професійно-етичним обліком у діяльності адвокатів.

Доведено, що професійна діяльність адвокатів, з огляду на свою специфіку та регулювання спеціальними профільними законодавчими актами, потребує окремого, диференційованого підходу до питання її обліку і оподаткування, зумовленого особливостями її характеру, специфікою обліку доходів і витрат, податковими зобов'язаннями.

Висвітлено сучасні практики розрахунку адвокатського гонорару, зокрема застосування погодинної, фіксованої, відсоткової та змішаної моделей, а також наведено позиції провідних практиків щодо формування ефективної гонорарної політики. Окрему увагу приділено класифікації витрат, що визнаються до обліку у межах адвокатської діяльності, включаючи витрати на професійний розвиток, адміністративні витрати, амортизацію основних засобів, маркетинг, IT-обслуговування та інші компоненти.

Наголошено на необхідності врахування реалій сучасного ринку юридичних послуг при оновленні офіційних підходів до податкового обліку та регламентації допустимих витрат, оскільки чинні рекомендації податкових органів не завжди відповідають вимогам практики.

Висвітлено аспекти взаємодії адвокатів із системами адвокатського самоврядування в частині звітності та контролю дотримання професійних стандартів.

На підставі проведеного дослідження констатовано, що існуючі підходи до обліку і оподаткування діяльності адвокатів потребують змін з урахуванням особливостей здійснення ними своєї професійної діяльності та сучасних тенденцій розвитку ринку юридичних послуг на основі систематизації знань про фінансові аспекти адвокатської діяльності.

Обґрунтовано доцільність подальших наукових досліджень у напрямі розробки гнучких методичних підходів до обліку, що враховують специфіку адвокатської діяльності, сприяють зниженню ризиків податкових порушень, забезпечують прозорість фінансових потоків та відповідають принципам правової держави. Отримані результати мають практичне значення як для адвокатів, що здійснюють індивідуальну діяльність, так і для адвокатських об'єднань, яким необхідно адаптувати свою облікову політику до сучасних викликів юридичного бізнесу.

Рекомендовано розробити нові методичні підходи до ведення обліку в специфічних умовах юридичної практики, що забезпечить ефективний фінансовий облік у професійній адвокатській діяльності, як запоруку фінансової стабільності адвокатських об'єднань та індивідуальної адвокатської практики, їх прозорості перед контролюючими органами та клієнтами, а також зниження ризиків податкових та правових порушень.

The article examines general practical and theoretical developments related to the implementation of financial accounting in the professional activities of a lawyer, reveals the features of financial accounting within the framework of professional advocacy, determined by both legal and economic aspects of the organization of legal services. It is determined that financial accounting in professional advocacy is an important tool for ensuring financial stability, transparency and compliance with the requirements of the law.

In the context of the transformation of tax policy, digitalization of accounting processes and growing requirements for financial transparency, there is a need to understand existing approaches to accounting in advocacy practice and the formation of new methodological solutions. The authors explore a number of topical issues: the organizational and legal specifics of accounting in bar associations, the limitations of current regulatory regulations, contradictions in determining the composition of expenses and income subject to accounting, as well as the relationship between financial, tax, management and professional and ethical accounting in the activities of lawyers.

It is proven that the professional activity of lawyers, given its specificity and regulation by special profile legislative acts, requires a separate, differentiated approach to the issue of its accounting and taxation, due to the peculiarities of its nature, the specificity of accounting for income and expenses, and tax obligations.

Modern practices of calculating attorney's fees are highlighted, in particular the use of hourly, fixed, percentage and mixed models, and the positions of leading practitioners on the formation of an effective fee policy are also given. Special attention is paid to the classification of expenses recognized for accounting within the framework of attorney's activities, including expenses for professional development, administrative expenses, depreciation of fixed assets, marketing, IT services and other components.

The need to take into account the realities of the modern legal services market when updating official approaches to tax accounting and regulating allowable expenses is emphasized, since the current recommendations of tax authorities do not always meet the requirements of practice.

The article also highlights aspects of the interaction of lawyers with the systems of bar self-government in terms of reporting and monitoring compliance with professional standards.

Based on the research conducted, it was stated that existing approaches to accounting and taxation of lawyers' activities require changes, taking into account the specifics of their professional activities and modern trends in the development of the legal services market based on the systematization of knowledge about the financial aspects of advocacy.

The conclusions substantiate the feasibility of further scientific research in the direction of developing flexible methodological approaches to accounting that take into account the specifics of advocacy, contribute to reducing the risks of tax violations, ensure transparency of financial flows and comply with the principles of the rule of law. The results obtained are of practical importance both for lawyers engaged in individual activities and for bar associations that need to adapt their accounting policies to the modern challenges of the legal business.

It is recommended to develop new methodological approaches to accounting in the specific conditions of legal practice, which will ensure effective financial accounting in professional advocacy, as a guarantee of the financial stability of bar associations and individual advocacy, their transparency before regulatory authorities and clients, as well as reducing the risks of tax and legal violations.

Ключові слова: адвокатська діяльність, оподаткування, бухгалтерський облік, фінансовий облік, гонорар адвоката.

Key words: advocacy, taxation, accounting, financial accounting, attorney's fee.

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

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та правової держави адвокатська діяльність відіграє

важливу роль у забезпеченні прав та свобод громадян. Разом із зростанням вимог до професійної етики та ефективності юридичних послуг посилюється потреба в прозорості та обґрунтованості фінансових операцій, що здійснюються в межах адвокатської практики.

Однак фінансовий облік у сфері адвокатської діяльності стикається з проблемами, пов'язаними з особливостями організаційно-правової форми адвокатських об'єднань, відсутністю уніфікованих стандартів бухгалтерського обліку для адвокатських формувань, неоднозначністю у трактуванні податкових зобов'язань та обмеженістю практичних рекомендацій щодо ведення обліку у відповідності до законодавства.

Вирішення зазначених проблем має як наукове, так і практичне значення. З наукової точки зору, постає необхідність систематизації знань про фінансові аспекти адвокатської діяльності, розробки методичних підходів до ведення обліку в специфічних умовах юридичної практики. З практичного боку — ефективний фінансовий облік є запорукою фінансової стабільності адвокатських об'єднань, їх прозорості перед контролюючими органами та клієнтами, а також зниження ризиків податкових та правових порушень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Особливості і проблемні питання організації та вдосконалення системи фінансового обліку є об'єктом численних досліджень вітчизняних науковців І. Грицюка, О. Адамика, Л. Ловінської та А. Покин'ябороди, О. Балахонової, Д. Кобця, І. Шепеля, особливо в контексті реформування податкової системи, адаптації національних стандартів бухгалтерського обліку до міжнародних вимог, впровадження цифрових технологій, електронного обліку, автоматизації процесів звітності та ролі фінансового менеджменту.

Наукові дослідження О. Джабурія, С. Іванової, А. Сазонової, В. Гвозд'я, О. Гедзюк аналізують правове регулювання адвокатської діяльності в контексті податкового законодавства, зокрема з точки зору ведення обліку фізичними особами-підприємцями та самозайнятими особами, підкреслюючи важливість чіткого розмежування доходів, отриманих у межах адвокатської практики, та дотримання принципів прозорості і достовірності у фінансовій звітності.

Незважаючи на наявність праць вказаних науковців, комплексне дослідження специфіки фінансового обліку в адвокатській діяльності як окремої галузі облікової науки залишається недостатньо розробленим, що й зумовлює актуальність подальших наукових пошуків у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

У статті планується дослідити специфіку фінансового обліку у професійній діяльності адвоката з огляду на специфіку такої діяльності, сформулювати його особливості та проблемні моменти.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження специфіки організації фінансового обліку в межах професійної діяльності адвоката, виявлення особливостей такого обліку, а також визначення напрямів удосконалення облікової політики для забезпечення фінансової прозорості та

ефективного ведення господарської діяльності адвоката.

Завдання статті полягають у:

1. Визначенні особливостей обліку доходів, витрат та оподаткування у діяльності адвокатів.
2. Оцінці типових проблем, які виникають при веденні фінансового обліку адвокатами.
3. Обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо покращення організації фінансового обліку в адвокатській практиці.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Юридичні послуги відіграють важливу роль у сучасному бізнес-середовищі, надаючи правову підтримку підприємствам і фізичним особам.

Окремим видом з надання таких послуг виділяють адвокатську діяльність. Закон України "Про адвокатуру та адвокатську діяльність" визначає адвокатську діяльність як незалежну професійну діяльність адвоката щодо здійснення захисту, представництва та надання інших видів правничої допомоги клієнту, а також встановлює, що адвокатура України є недержавним самоврядним інститутом, який забезпечує здійснення захисту, представництва та надання інших видів правничої допомоги на професійній основі, самостійно вирішує питання організації і діяльності адвокатури, а також закріплено основні принципи та засади здійснення адвокатської діяльності [7].

Професійна діяльність адвокатів, з огляду на свою специфіку та регулювання спеціальними профільними законодавчими актами, потребує окремого, диференційованого підходу до питання обліку і оподаткування, зумовленого особливостями характеру, специфікою обліку доходів і витрат, податковими зобов'язаннями.

Облік в адвокатській діяльності являє собою складний процес, який ґрунтується на загальноприйнятих стандартах бухгалтерського обліку, з урахуванням специфіки професійної діяльності адвоката.

Основними принципами обліку в адвокатській діяльності є: прозорість та достовірність фінансових даних; відповідність чинному законодавству; чітке розмежування доходів, витрат та розрахунків із клієнтами.

З огляду на вищезазначену специфіку, облік в адвокатській діяльності охоплює:

- облік господарських операцій, пов'язаних з наданням юридичних послуг;
- фіксацію витрат на професійну діяльність;
- контроль за розрахунками з клієнтами та підрядниками;
- взаємодію з державними органами в частині подання звітності;
- взаємодію з органами адвокатського самоврядування;
- контроль дотримання професійних стандартів, правил адвокатської етики та конфіденційності.

Як і в інших галузях професійної діяльності, облік в адвокатській практиці доцільно класифікувати на фінансовий, податковий та управлінський. Такий поділ має умовний характер, оскільки зазначені на-

прями є взаємозалежними, структурно переплетеними, а окремі їхні елементи та інструменти є спільними або такими, що дублюються в межах облікової системи.

У той же час, окрім фінансового, податкового та управлінського, облік в адвокатській діяльності включає в себе також ще один специфічний напрям, притаманний виключно для професійної діяльності адвокатів — облік в органах адвокатського самоврядування.

Фінансовий облік в адвокатській діяльності є важливим інструментом для забезпечення фінансової стабільності, прозорості та відповідності вимогам законодавства.

Фінансовий облік охоплює такі напрямки, як облік доходів, облік витрат, облік активів і зобов'язань, контроль дебіторської заборгованості, бюджетування та фінансове планування, фінансова звітність.

Основним джерелом доходу в адвокатській діяльності є гонорар адвоката: оплата за надані юридичні послуги та абонентське юридичне обслуговування.

Гонорар адвоката є формою винагороди адвоката за здійснення захисту, представництва та надання інших видів правничої допомоги клієнту. Порядок його обчислення та сплати, підстави для зміни розміру та умови повернення визначаються договором про надання правничої допомоги, який укладається між адвокатом та клієнтом [7].

За формою оплати гонорар може бути грошовим (найпоширеніший варіант) або натуральним.

За варіантами розрахунку гонорару вирізняють:

- фіксовану суму — за конкретну послугу (наприклад, складання позову, участь у судовому засіданні);
- погодинну оплату — залежить від витраченого часу;
- відсоткову ставку за успішний результат (наприклад, відсоток від виграної суми);
- комбіновану схему (наприклад, аванс, а по завершенню справи — фіксована частина або відсоток).

Адвокат, керуючий партнер АО "Закон Перемоги", медіатор та сертифікований тренер з розвитку Soft Skills Марина Саєнко пропонує наступні моделі гонорарної політики:

- фіксована вартість за етап;
- фіксована вартість за вид допомоги;
- погодинна оплата;
- міксовані моделі;
- гонорар успіху.

Марина Саєнко зауважує, що при формуванні гонорарної політики адвокату слід виходити з визначеності критеріїв, прозорості комунікації з клієнтом, працювати з прогнозованістю витрат, бути готовим до гнучкості, водночас усвідомлюючи її межі при наданні знижок та можливості оплати частинами [9].

Розповсюдженою практикою є передплата або авансові платежі, які клієнти вносять перед початком надання послуг. У такому разі доходи визнаються на дату фактичного надання послуги, а не після отримання передоплати).

Не менш важливим у фінансовому обліку адвокатської діяльності є облік витрат — прямих, непрямих, амортизації.

До прямих витрат можна віднести витрати, безпосередньо пов'язані з веденням справ: судові збори, витрати на експертів, транспортні витрати. Як правило, договори про надання правничої допомоги передбачають компенсування клієнтом таких витрат адвоката.

Непрямими витратами обліковуються загальні витрати на здійснення адвокатської діяльності — оренда приміщень, комунальні послуги та зв'язок, заробітна плата співробітників, програмне забезпечення, сплата щорічних внесків адвокатів на забезпечення реалізації адвокатського самоврядування, витрати на заходи з підвищення кваліфікації та професійний розвиток тощо.

До витрат у адвокатській діяльності можна відносити і амортизацію, як процес поступового списання вартості основних засобів. Такими основними засобами можуть бути комп'ютерна техніка, офісне обладнання, автомобіль та інші засоби, які використовуються у професійній діяльності адвоката. І хоча здійснення амортизаційних відрахувань не є характерним для обліку в адвокатській діяльності, адвокати, які перебувають на загальній системі оподаткування та ведуть облік доходів і витрат, мають право враховувати амортизаційні відрахування як витрати.

Таким чином, основними категоріями витрат в адвокатській діяльності є:

- заробітна плата та нарахування;
- адміністративні витрати (оренда офісу, комунальні платежі, зв'язок);
- витрати на представництво в судових інстанціях;
- витрати на професійний розвиток та навчання;
- сплата щорічних внесків адвокатів на забезпечення реалізації адвокатського самоврядування.

Слід зазначити, що Державна податкова служба України має свій погляд на питання того, які саме витрати відносяться до сукупного доходу при здійсненні адвокатської діяльності.

Відповідно до Узагальнюючої податкової консультації щодо деяких питань оподаткування фізичних осіб, які провадять незалежну професійну діяльність (приватних нотаріусів, адвокатів), затвердженої наказом ДПС України від 24.12.2012 № 1185, при визначенні сукупного чистого доходу фізичних осіб, які здійснюють незалежну адвокатську діяльність, доцільно враховувати витрати, пов'язані з організацією такої діяльності та обумовлені вимогами Закону України "Про адвокатуру та адвокатську діяльність" [6, 10].

Так, на думку Державної податкової служби України, до витрат адвоката можуть бути віднесені, зокрема:

- орендна плата за користування приміщенням, яке є робочим місцем адвоката, у тому числі його поточний ремонт, обладнання пандусу для під'їзду інвалідів;
- технічне забезпечення діяльності робочого місця адвоката та його обслуговування (охоронна та пожежна сигналізація, вогнестійкий сейф, інформаційна вивіска, металеві двері або металеві ролети);

— обслуговування технічного обладнання (комп'ютери, у тому числі їх програмне забезпечення, принтери, сканер, ксерокс, факс, телефон тощо);

— витрати на виготовлення печаток та штампів, а також їх заміну;

— сплата щорічних внесків адвокатів на забезпечення реалізації адвокатського самоврядування;

— відкриття рахунків у банках та їх розрахунково-касове обслуговування (депозитні рахунки);

— оплата праці та обов'язкові нарахування на фонд оплати праці помічників, секретарів, стажистів (найманих працівників);

— проходження підвищення кваліфікації адвокатом; участь у короткотермінових семінарах, симпозиумах, науково-практичних конференціях; удосконалення професійної майстерності. Придбання та передплата юридичної літератури (книг, журналів, дисків, програм тощо);

— витрати на збирання доказів, отримання висновків спеціалістів (експертів) відповідно до умов договору про надання правової допомоги;

— витрати на користування електронною базою законодавства;

— витрати на підключення та користування мережею Інтернет;

— виготовлення бланків (у тому числі ордерів) із зазначенням прізвища, імені та по батькові адвоката, номерів і дати видачі свідоцтва про право на заняття адвокатською діяльністю;

— придбання канцелярського приладдя;

— сплата адвокатами внесків до Пенсійного фонду України, у тому числі на користь найманих працівників, та фондів загальнообов'язкового державного соціального страхування;

— програмне забезпечення;

— поштові та кур'єрські послуги, необхідні для виконання адвокатської діяльності;

— витрати на послуги телекомунікаційного зв'язку, електронні цифрові підписи для ведення бухгалтерського та податкового обліку та для подання податкової звітності, звітності до органів статистики, Пенсійного Фонду України, інших фондів загальнообов'язкового державного страхування [6, 10].

Така регламентація витрат адвоката є дискусійною, оскільки не відображає актуальних сучасних тенденцій розвитку бізнес-середовища та суспільних трансформацій. Так, у вищенаведеному переліку не передбачено, наприклад, витрат на маркетингові послуги, лендінг та рекламу. Цілком несподівано, у згаданому переліку не враховано навіть витрати на транспортне забезпечення. При цьому вже не актуальними на сьогодні є наведені у вказаному переліку витрати на виготовлення бланків та ордерів, оскільки ордери генеруються в особистому кабінеті адвоката на сайті Національної асоціації адвокатів України, після чого друкуються на принтері, так само на принтері друкуються й будь-які бланки.

Облік активів і зобов'язань, як частина фінансового обліку адвокатської діяльності, передбачає ведення обліку майна, грошових коштів, дебіторська заборгованість клієнтів, основних засобів (активи), а також відображення кредиторської заборгованості

(зобов'язання). Окремо обліковуються клієнтські фонди — кошти, які клієнти вносять на рахунки для покриття майбутніх витрат (судові збори, транспортні витрати). Ці кошти не є доходом і обліковуються окремо.

Контроль дебіторської заборгованості є одним з найважливіших елементів фінансового обліку, який забезпечує облік заборгованості клієнтів (несплачених рахунків) і вживання заходів для її стягнення. Також можливе створення резервів для покриття потенційних втрат від несплачених боргів.

Бюджетування та фінансове планування в системі фінансового обліку включає в себе розробку бюджету, як інструменту планування доходів і витрат на майбутні періоди, а також контроль виконання бюджету шляхом порівняння фактичних результатів із запланованими показниками. Цей напрямок відносять і управлінського обліку, що ще раз доводить умовність такого поділу та тісну взаємопов'язаність усіх видів обліку.

Фінансова звітність є невід'ємною складовою фінансового обліку, яка включає в себе баланс, відображення активів, зобов'язань і капіталу на певну дату. Звіт про прибутки і збитки допоможе з відображенням доходів, витрат і фінансового результату за певний період, звіт про рух грошових коштів відобразить аналіз надходжень і витрат грошових коштів за певний період, а звіт про власний капітал — зміни у власному капіталі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Належна організація фінансового обліку у професійній діяльності адвоката виконує важливу функцію забезпечення фінансової стабільності, прозорості та дотримання вимог чинного законодавства, що сприяє ефективному функціонуванню як адвокатських фірм, так і індивідуальної адвокатської практики.

Водночас надмірна зарегульованість у питаннях класифікації витрат у межах адвокатської діяльності об'єктивно породжує критику з боку професійної спільноти. Існуючий механізм очевидно не відповідає сучасним тенденціям розвитку ринку юридичних послуг і потребує зміни на більш гнучкий підхід. Такі зміни мають здійснюватись, у першу чергу, на основі систематизації знань про фінансові аспекти адвокатської діяльності.

Саме тому на сьогодні необхідно є розробка нових методичних підходів до ведення обліку в специфічних умовах юридичної практики, що забезпечить ефективний фінансовий облік у професійній адвокатській діяльності, як запоруку фінансової стабільності адвокатських об'єднань та індивідуальної адвокатської практики, їх прозорості перед контролюючими органами та клієнтами, а також зниження ризиків податкових та правових порушень.

Література:

1. Белінська С.М., Кишенько С.В. Особливості взаємозв'язку обліку і оподаткування адвокатської діяль-

ності та організаційно-правових форм її здійснення. Могилянські читання — 2024: досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти. Освіта та суспільні науки: XXVII Всеукр. наук.-практ. конф. 6-10 листопада 2024 р., м. Миколаїв: тези. Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2024. 132 с. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2515>.

2. Белінська С.М., Кишенько С.В. Особливості фінансового обліку в адвокатській діяльності. Ольвійський форум — 2025: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі: XXII Міжнар. наук. конф. 16-22 черв. 2025 р., м. Миколаїв: програма. Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2025. 96 с. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2844>.

3. Кишенько С.В. Проблеми обліку та оподаткування адвокатської діяльності. Інвестиції: практика та досвід, № 8, 2024. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3590>.

4. Кобець Д. Виклики й перспективи розвитку бухгалтерського обліку у контексті євроінтеграції. Облік і фінанси, № 1, 2023. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2023_1_6.

5. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.

6. При визначенні сукупного чистого доходу маємо право врахувати лише документально підтверджені витрати: роз'яснення Центральної державної податкової інспекції ГУ ДПС у Миколаївській області від 15.09.2021. Офіційна Інтернет-сторінка Головного управління ДПС у Миколаївській області. URL: <https://mk.tax.gov.ua/media-ark/local-news/501762.html>.

7. Про адвокатуру та адвокатську діяльність: Закон України від 05.07.2012 № 5076-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5076-17#Text>.

8. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.

9. Саєнко М., Гонорар адвоката: ключові питання та виклики. Вебінар у Вищій школі адвокатури НААУ, 30.05.2024, URL: <https://www.hsa.org.ua/blog/gonorar-advokata-kliucovi-pitannia-ta-vikliki>.

10. Узагальнююча податкова консультація щодо деяких питань оподаткування фізичних осіб, які провадять незалежну професійну діяльність (приватних нотаріусів, адвокатів): наказ Державної податкової служби України від 24.12.2012 № 1185. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va185837-12#Text>.

11. Шепель І. В. Організація та формування системи фінансового обліку: реалії сьогодення. Інвестиції: практика та досвід, № 8, 2024. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3584>.

References:

1. Belins'ka, S.M. and Kyshen'ko, S.V. (2024), "Peculiarities of the relationship between accounting and taxation of legal activities and organizational and legal forms of its implementation", *Mohylians'ki chytannia — 2024: dosvid ta tendentsii rozvytku suspil'stva v Ukraini: hlobal'nyj, natsional'nyj ta rehional'nyj aspekty. Osvida ta suspil'ni nauky: XXVII vseukr. nauk.-prakt. (conf. [Mohyla*

Readings — 2024: experience and trends in the development of society in Ukraine: global, national and regional aspects. Education and social sciences: XXVII All-Ukrainian scientific and practical conf.], Vyd-vo ChNU im. Petra Mohyly, Mykolaiv, Ukraine, available at: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2515> (Accessed 25 June 2025).

2. Belins'ka, S.M. and Kyshen'ko, S.V. (2025), "Peculiarities of financial accounting in legal activities", *Ol'vijs'kyj forum — 2025: stratehii krain Prychornomors'koho rehionu v heopolitychnomu prostori: XXII Mizhnar. nauk. konf. [Olviy Forum — 2025: strategies of the countries of the Black Sea region in the geopolitical space: XXII Int. scientific conf.]*, Vyd-vo ChNU im. Petra Mohyly, Mykolaiv, Ukraine, available at: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2844> (Accessed 25 June 2025).

3. Kyshen'ko, S.V. (2024), "Problems of Accounting and Taxation of Advocacy Activities", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 8, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3590> (Accessed 25 June 2025).

4. Kobets', D. (2023), "Challenges and prospects for the development of accounting in the context of European integration", *Oblik i finansy*, vol. 1, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2023_1_6 (Accessed 25 June 2025).

5. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (Accessed 25 June 2025).

6. Official website of the Main Department of the State Tax Service in Mykolaiv region (2021), "When determining the total net income, we have the right to take into account only documented expenses: clarification of the Central State Tax Inspectorate of the Main Department of the State Tax Service in Mykolaiv region dated 09/15/2021", available at: <https://mk.tax.gov.ua/media-ark/local-news/501762.html> (Accessed 25 June 2025).

7. Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "On the Bar and Legal Practice", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5076-17#Text> (Accessed 25 June 2024).

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (1999), The Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (Accessed 25 June 2024).

9. Saienko, M., (2024), "Attorney's Fees: Key Issues and Challenges", available at: <https://www.hsa.org.ua/blog/gonorar-advokata-kliucovi-pitannia-ta-vikliki> (Accessed 25 June 2025).

10. State Tax Service of Ukraine (2012), "General Tax Consultation on Certain Taxation Issues of Individuals Conducting Independent Professional Activities (Private Notaries, Attorneys)", <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va185837-12#Text> available at: (Accessed 25 June 2025).

11. Shepel', I. V. (2024), "Organization and formation of the financial accounting system: the realities of today", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 8, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3584> (Accessed 25 June 2025).

Стаття надійшла до редакції 03.07.2025 р.

А. С. Коваль,
аспірант кафедри міжнародного менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-9469-9592>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.237

ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗПОДІЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ РЕСУРСІВ МІЖ ПРОДОВОЛЬЧИМ І БІОЕНЕРГЕТИЧНИМ СЕКТОРАМИ

A. Koval,
Postgraduate student of the Department of International Management, State University of Trade and Economics

ECONOMIC ASPECTS OF AGRICULTURAL RESOURCES ALLOCATION BETWEEN FOOD AND BIOENERGY SECTORS

У статті досліджено економічні аспекти розподілу сільськогосподарських ресурсів між продовольчим і біоенергетичним секторами в умовах зростаючого глобального попиту на продукти харчування та відновлювані джерела енергії. На основі аналізу статистичних даних за 2019–2024 роки розглянуто динаміку виробництва та структуру використання таких аграрних культур, як пшениця, кукурудза, інші зернові, рослинні олії та цукрова тростина. У фокусі дослідження – виявлення чинників, що визначають зміну частки використання цих ресурсів у біоенергетичних цілях, а також наслідків цього процесу для глобального продовольчого балансу.

У роботі підкреслено, що розподіл сільськогосподарських ресурсів між продовольчим і біоенергетичним секторами визначається не лише економічними чинниками, а й політичними рішеннями, системою державної підтримки, кліматичними ризиками та динамікою глобального попиту. Загалом, дослідження підтверджує, що економічні аспекти розподілу сільськогосподарських ресурсів мають комплексний характер і повинні враховувати не лише прибутковість виробництва, а й довгострокові наслідки для продовольчої безпеки, сталого розвитку та екологічної стабільності.

The article explores the economic aspects of the distribution of agricultural resources between the food and bioenergy sectors in the context of growing global demand for food and renewable energy. Based on the analysis of statistical data for 2019–2024, the dynamics of production and the structure of use of such agricultural crops as wheat, corn, other cereals, vegetable oils, and sugar cane are considered. The focus of the study is to identify the factors that determine the change in the share of these resources used for bioenergy purposes, as well as the consequences of this process for the global food balance.

The data show that wheat is the most sensitive to redistribution between sectors, with its share in bioenergy use decreasing from 1.7% to 1.1% during the analyzed period, despite the growth of total production. This is explained by the reorientation of resources to food needs in response to global crises and supply instability. Corn, on the other hand, maintains a consistently high share of biofuel use — about 15% — thanks to institutional support in leading countries, particularly the United States and China. At the same time, the share of energy use of other cereals is slightly decreasing, due to their low profitability in bioenergy and high importance in the feed sector.

Particular attention is paid to the role of vegetable oils, whose share in bioenergy has increased from 14.2% to 17.5% due to the active development of biodiesel production, primarily in Southeast Asia and the European Union. This indicates an increase in structural competition between the food and energy sectors in the oilseeds market. An analysis of sugar cane use shows that this crop occupies a stable position in the bioenergy sector: the share of energy use fluctuates between 20-24%. The main role in this is played by government programs that stimulate ethanol production to ensure energy security and reduce dependence on oil imports.

The paper emphasizes that the allocation of agricultural resources between the food and bioenergy sectors is determined not only by economic factors, but also by political decisions, the state support system, climate risks, and the dynamics of global demand. Given the high volatility of food and energy prices, agricultural policy requires flexible response mechanisms to avoid excessive concentration of resources in one sector to the detriment of another.

Overall, the study confirms that the economic aspects of agricultural resource allocation are complex and should take into account not only the profitability of production, but also the long-term implications for food security, sustainable development, and environmental sustainability.

Ключові слова: сільськогосподарські ресурси, біоенергетика, продовольча безпека, економіка аграрно-го сектору, кукурудза, пшениця, цукрова тростина, рослинні олії, біопаливо, розподіл ресурсів.

Key words: agricultural resources, bioenergy, food security, agricultural economics, corn, wheat, sugar cane, vegetable oils, biofuels, resource allocation.

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

Проблема раціонального розподілу сільськогосподарських ресурсів між продовольчим і біоенергетичним секторами набуває особливої актуальності в умовах зростання глобального попиту, посилення кліматичних викликів та переходу до відновлюваних джерел енергії. Формування ефективної моделі використання аграрної сировини вимагає врахування не лише економічної доцільності, а й соціальних, екологічних та політичних аспектів, адже у сучасних умовах сільське господарство стикається з подвійним навантаженням: необхідністю забезпечити продовольчу безпеку та одночасно виконувати функції енергетичного постачання. Разом з тим, нерівномірність доступу до ресурсів, різні національні пріоритети та вплив державної політики формують неоднорідну картину розподілу культур, що створює ризики для сталого розвитку аграрного сектору. Це зумовлює потребу у поглибленому аналізі тенденцій, факторів впливу та потенційних наслідків переорієнтації сільськогосподарських потоків на користь біоенергетики.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій у сфері біоенергетики засвідчує зростаючий інтерес до

проблеми раціонального використання сільськогосподарських ресурсів як у національному, так і в глобальному вимірах. Зокрема, у роботі

Вожегової Р. А. та інших розглянуто перспективні культури біоенергетичного призначення, що дозволяє окреслити напрями диверсифікації сировинної бази [1]. Гончарук І. В. зі співавторами обґрунтовують можливості АПК у забезпеченні енергетичної незалежності за рахунок ефективного використання біомаси, що прямо пов'язано з питанням перерозподілу аграрних ресурсів [2]. Агроекологічні чинники, які впливають на продуктивність енергетичних культур, детально аналізуються у роботі Недільської У. І., зосереджуючи увагу на необхідності узгодження енергетичних і екологічних інтересів [3].

Значну увагу в сучасних дослідженнях приділено конкретним культурам, зокрема кукурудзі як одній із найважливіших для біоетанолу. У публікації Паламарчука В. Д. та Коваленка О. А. досліджуються фактори впливу на біоенергетичну ефективність гібридів кукурудзи, що має практичне значення для оптимізації ресурсного розподілу [4].

Проблеми нормативно-правового регулювання, необхідного для сталого розвитку біоенергетики, розглянуті Трегубом О. А., який наголошує на необхідності цілісного законодавчого забезпечення, що стимулювало б використання аграрної біомаси [5]. Окремі аспекти впливу розвитку біоенергетичного сектору на сталість

розвиток сільського господарства висвітлює Прокопов Д., акцентуючи увагу на необхідності збереження балансу між економічною вигодою та екологічною відповідальністю [6].

У контексті теми розподілу аграрних ресурсів між секторами надзвичайно важливою є публікація Чехової І. В., яка аналізує зв'язок між розвитком біоенергетичної галузі та олійними культурами, зокрема соняшником і ріпак, що часто використовуються для виробництва біодизеля [7]. Яців І. Б. та колеги авторів підкреслюють роль сільськогосподарських підприємств у розвитку циркулярної економіки, в межах якої переробка сільськогосподарської біомаси на біопаливо може сприяти підвищенню ефективності використання ресурсів [8].

Попри широкий спектр порушених питань, у науковій літературі залишаються невирішеними низка аспектів, пов'язаних із економічною ефективністю міжсекторального розподілу сільськогосподарської продукції. Недостатньо проаналізованими залишаються питання економічної доцільності використання харчових культур для енергетичних потреб у контексті глобальної продовольчої безпеки, а також вплив ринкових і регуляторних факторів на пріоритети аграрного виробництва.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення особливостей розподілу ключових сільськогосподарських ресурсів між продовольчим і біоенергетичним секторами в умовах сучасних економічних викликів.

Завданнями дослідження є:

- проаналізувати динаміку світового виробництва пшениці та причини скорочення її біоенергетичного використання;
- дослідити фактори, що забезпечують стабільно високий рівень переробки кукурудзи на біоетанол;
- охарактеризувати причини зниження ролі інших зернових культур у виробництві біопалива;
- виявити чинники зростання попиту на рослинні олії як сировину для біоенергетики;
- оцінити вплив факторів на розподіл цукрової тростини між харчовим і біоенергетичним використанням.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Зростання попиту на біоенергію спричиняє конкуренцію за використання сільськогосподарської продукції, що впливає як на структуру виробництва, так і на ціни на продукти харчування. У цьому контексті доцільно проаналізувати ключові культури, що беруть участь у цьому процесі.

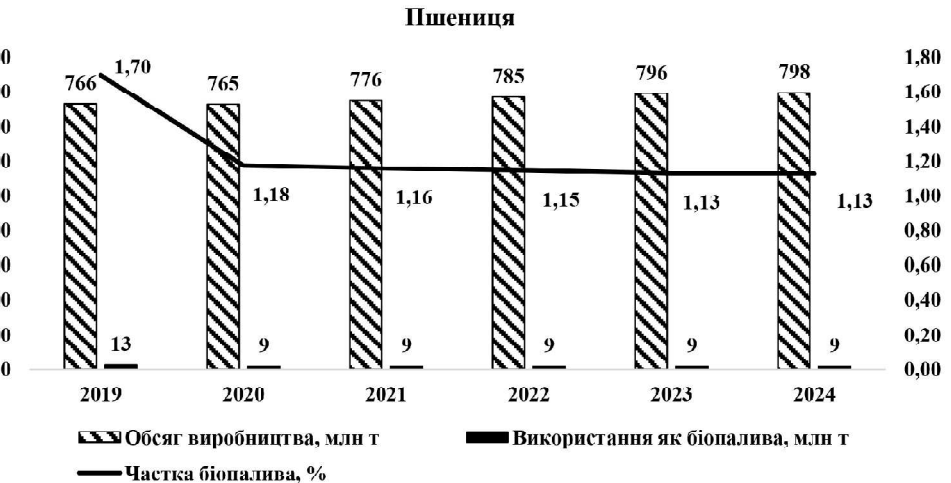


Рис. 1. Динаміка світового виробництва пшениці та використання її як біопалива за 2019–2024 рр., млн т

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [9].

Пшениця є однією з базових продовольчих культур, але її частина також використовується в біоенергетичних цілях. В умовах конкуренції між секторами зміни в розподілі пшениці можуть мати суттєві наслідки для продовольчої безпеки. Динаміка світового виробництва пшениці та використання її як біопалива наведена на рис. 1.

Попри стабільне зростання світового виробництва пшениці — із 766 млн т в 2019 році до 798 млн т в 2024 році — її використання як сировини для виробництва біопалива демонструє зворотну динаміку. Якщо у 2019 році на ці цілі припадало 13 млн т пшениці (1,7% від загального обсягу), то вже з 2020 року цей показник знижується та стабілізується на рівні 9 млн т (близько 1,13% у 2023–2024 роках). Така тенденція є результатом кількох взаємопов'язаних економічних, політичних та ринкових факторів.

Зокрема, однією з ключових причин зменшення обсягів використання пшениці як біопалива є зростання глобального попиту на неї як на продовольчу культуру, зокрема в умовах поглиблення продовольчої кризи, викликаній пандемією, регіональними конфліктами, зміною клімату та порушенням ланцюгів постачання. У 2020 році різке зниження до 9 млн т можна пов'язати із пріоритетом урядів і виробників задовольнити базові продовольчі потреби населення. Крім того, сплеск цін на пшеницю, особливо у 2022 році внаслідок повномасштабного вторгнення в Україну, одного з найбільших експортерів зерна у світі, зробив її менш привабливою сировиною для енергетичного використання через зростання собівартості.

Ще одним чинником впливу стала політика енергетичних субсидій та пріоритетів. У багатьох країнах, включаючи ЄС, США та Китай, розвиток біоенергетики почав орієнтуватися на менш цінні з продовольчої точки зору культури або відходи агровиробництва — наприклад, кукурудзу, сорго, солому, целюлозну сировину. Це відповідає підходу "food vs. fuel", за якого зменшується конкуренція між сировиною для харчування та енергетики. У результаті, національні та наднаціональні регулятори обмежили або переорієнтували дотації, щоб не стимулювати перетворення пшениці на біопаливо.



Рис. 2. Динаміка світового виробництва кукурудзи та використання її як біопалива за 2019–2024 рр., млн т

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [9].

Загалом, динаміка використання пшениці як біопалива відображає глибші процеси перерозподілу ресурсів між двома секторами, що визначаються не лише економічною вигодою, але й політичними рішеннями, суспільними потребами та стратегічними ризиками.

Крім того, значну роль відіграють інвестиційні пріоритети у секторі біоенергетики. Компанії дедалі частіше надають перевагу таким культурам, як кукурудза, яка має вищу енергетичну віддачу при виробництві біоетанолу, а також менше впливає на соціальні ризики продовольчої безпеки. Динаміка світового виробництва кукурудзи та використання її як біопалива наведена на рис. 2.

На відміну від пшениці, частка якої в біопаливному секторі є незначною, кукурудза стабільно утримує високий рівень використання в енергетичних цілях — понад 15% від загального обсягу виробництва. Обсяги її використання для виробництва біопалива зростають майже паралельно зі збільшенням загального виробництва: з 182 млн т у 2019 році до 193 млн т у 2024 році.

Однак у 2024 році частка біопаливного використання дещо знижується до 15,29%, що свідчить про зміщення акцентів у структурі попиту. Одним із головних чинників стало посилення конкуренції між харчовим і біоенергетичним секторами на тлі глобальних продоволь-

чих викликів. Зростання чисельності населення, посилення кліматичних ризиків, а також дестабілізація аграрних ринків через геополітичні події — насамперед війна в Україні — стимулювали попит на кукурудзу як кормову та продовольчу культуру. Особливо це стосується регіонів із дефіцитом власних ресурсів, таких як Північна Африка, Близький Схід та Південно-Східна Азія. Унаслідок цього вартість кукурудзи зросла, і її використання як біопалива ста-

ло менш економічно вигідним, особливо за умов високих цін на енергоносії та транспорт.

Водночас кукурудза залишається найбільш привабливою культурою для біоенергетики завдяки високому вмісту крохмалю та технологічній відпрацьованості процесів переробки. У США, які є світовим лідером з виробництва біоетанолу, понад 40% урожаю кукурудзи щороку спрямовується саме на ці потреби [9]. Американська енергетична політика, зокрема програма Renewable Fuel Standard (RFS), створює стабільний ринок для кукурудзяного біопалива. Подібні механізми також діють у Бразилії, яка комбінує кукурудзу з цукровою тростиною, та в Китаї, де уряд намагається зменшити залежність від викопного палива.

На обсяги біоенергетичного використання кукурудзи впливають також зміни у споживчій структурі. Наприклад, у постпандемічний період зросла активність транспортного сектору, що стимулювало попит на біоетанол як альтернативне паливо. Крім того, деякі країни, прагнучи зменшити викиди парникових газів, продовжують впроваджувати політику обов'язкового додавання біоетанолу до традиційного бензину. Це підтримує стабільний попит на кукурудзу з боку паливної промисловості, навіть попри конкуренцію з боку продовольчого сектора.

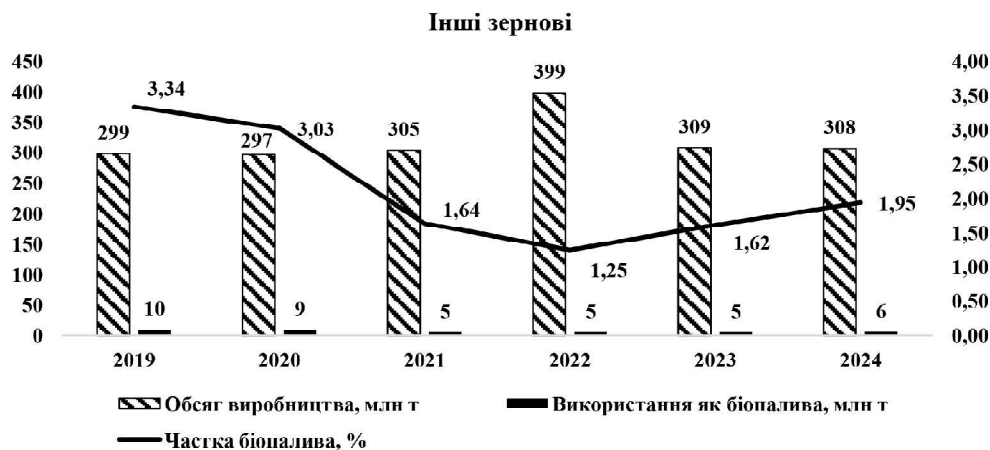


Рис. 3. Динаміка світового виробництва інших зернових культур та використання їх як біопалива за 2019–2024 рр., млн т

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [9].

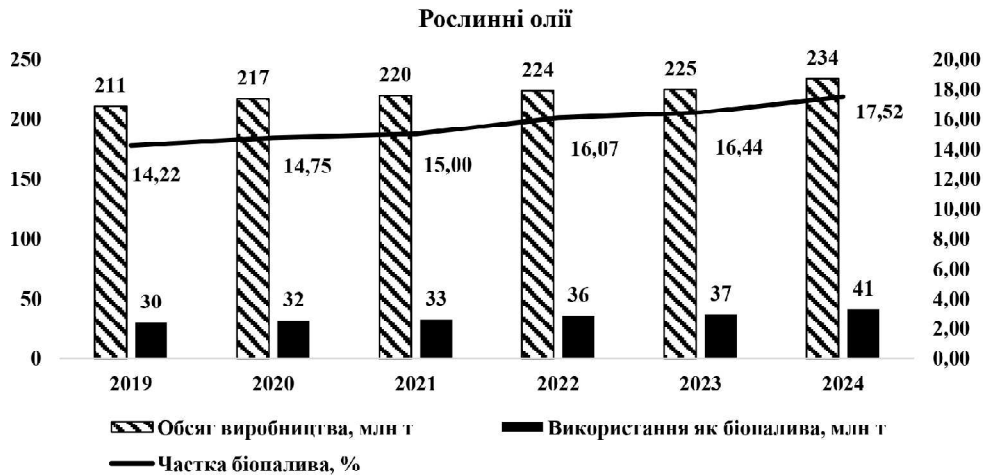


Рис. 4. Динаміка світового виробництва рослинних олій та використання їх як біопалива за 2019—2024 рр., млн т

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [9].

Загалом, динаміка використання кукурудзи в біоенергетичних цілях демонструє складну взаємодію між економічними вигодами, політичною підтримкою, продовольчою безпекою та енергетичними пріоритетами. У структурі аграрних ресурсів кукурудза посідає особливе місце, оскільки вона перебуває в центрі глобального балансу між потребами населення у харчуванні та стратегіями переходу до відновлюваних джерел енергії. Збереження високої частки біоенергетичного використання за умов зростаючого тиску з боку продовольчого ринку свідчить про те, що ця культура залишатиметься предметом активного розподілу ресурсів і в подальшому.

Далі варто звернути увагу на інші зернові, які також відіграють роль у цьому розподілі. Зокрема, культури, такі як жито, ячмінь та сорго, використовуються не лише для продовольчих, а й для технічних цілей. Їхня економічна роль у структурі попиту заслуговує на окремий аналіз, що допоможе зрозуміти ширший спектр впливу біоенергетики на зерновий ринок. Динаміка світового виробництва інших зернових культур та використання їх як біопалива наведена на рис. 3.

У 2019—2024 роках спостерігається нестабільна динаміка їхнього загального виробництва, що коливалося від 297 млн т до пікового значення 399 млн т у 2022 році. Водночас обсяги використання цих культур як біопалива поступово скорочувалися з 10 млн т у 2019 році до 5—6 млн т у 2021—2024 роках, що свідчить про зниження їхньої ролі в енергетичному сегменті. Частка використання інших зернових для біоенергетичних цілей за досліджуваний період знизилася майже вдвічі — з 3,34% до 1,95%.

Зменшення обсягів використання цих культур у біоенергетиці пояснюється кількома факторами. По-перше, інші зернові переважно використовуються як кормові культури або для традиційного харчування в окремих регіонах, що робить їх важливими для забезпечення продовольчої стабільності. В умовах зростання цін на корми та підвищеного попиту на м'ясну продукцію аграрії та держави почали спрямовувати ці культури насамперед на внутрішнє споживання, зменшуючи частку їхнього енергетичного використання.

По-друге, технологічні характеристики цих культур не завжди є оптимальними для виробництва біопалива. У порівнянні з кукурудзою, яка має вищу крохмалістість і більший вихід етанолу на тону сировини, інші зернові менш ефективні в переробці, що знижує їхню економічну привабливість для виробників біоетанолу. У результаті, навіть за умов розширення виробництва у 2022 році, яке пояснюється сприятливими погодними умовами та спробами диверсифікації аграрного виробництва, енергетичне використання залишилося на незмінному рівні — 5 млн т.

По-третє, в умовах загострення теми продовольчої безпеки та нестабільності ринків низка урядів почали активніше просувати концепцію "non-food feedstock" — тобто використання для біопалива сировини, яка не конкурує напряму з продовольством. У цьому контексті інші зернові поступово витісняються з енергетичного сектора в бік більш спеціалізованих або відновлюваних джерел, наприклад, лузги, соломи чи органічних відходів.

Окрім зернових, конкуренція між секторами простежується і в сегменті рослинних олій, що мають попит як у харчовому секторі, так і у виробництві біодизеля. Зміна вектору їхнього використання суттєво впливає на ринок сировини. Динаміка світового виробництва рослинних олій та використання їх як біопалива наведена на рис. 4.

Упродовж 2019—2024 років обсяг світового виробництва олій зріс із 211 млн т до 234 млн т, водночас використання в біоенергетиці підвищилося з 30 млн т до 41 млн т. Частка біоенергетичного використання також послідовно зростала — з 14,22% у 2019 році до 17,52% у 2024 році. Така динаміка свідчить про посилення ролі рослинних олій як ресурсу для виробництва біодизеля, що викликає структурну конкуренцію між продовольчим та енергетичним попитом.

Однією з основних причин зростання використання рослинних олій як біопалива є активне впровадження екологічних стандартів і регуляцій у транспортному секторі. ЄС, США, Індонезія, Малайзія та Бразилія ввели обов'язкові квоти на частку біопалива в дизельному паливі, що стимулювало попит на сировину, зокрема пальмову, соєву, ріпакову та соняшкову олію [9]. Це



Рис. 5. Динаміка світового виробництва цукрової тростини та використання її як біопалива за 2019—2024 рр., млн т

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [9].

створило гарантований попит на аграрну сировину та змінило пріоритети аграрної політики в багатьох країнах.

Водночас високий рівень державного субсидування виробництва біопалива на основі олій сприяв зростанню прибутковості відповідного аграрного сегмента. Це стимулює перерозподіл ресурсів з харчового до енергетичного сектору навіть попри періодичні кризи продовольчих ринків. Крім того, попит на олії з боку біоенергетики менше реагує на коливання споживчого попиту, оскільки формується політичними зобов'язаннями держав щодо зменшення викидів парникових газів.

Зростання цін на рослинні олії у 2021—2022 роках також вплинуло на розподіл сировини. Після початку повномасштабної війни в Україні, яка є одним із провідних експортерів соняшникової олії, світові ринки зазнали різкого зростання цін та нестачі пропозиції. У цих умовах виробники спрямовували поставки переважно на енергетичний ринок, де державна підтримка компенсувала високу вартість сировини.

З технологічної точки зору, виробництво біодизеля з олій є відпрацьованим і ефективним процесом, що дозволяє масштабувати виробництво з відносно низькими інвестиційними витратами. Цей фактор робить біоенергетику використати рослинних олій привабливим для країн із середнім рівнем доходу, які прагнуть забезпечити енергетичну незалежність і підтримати аграрний сектор.

Загалом, у розподілі рослинних олій між харчовим і біоенергетичним секторами чітко простежується посилення ролі останнього. Зростання частки біоенергетичного використання зумовлено як економічною доцільністю, так і державними політиками, орієнтованими на "зелену" трансформацію економіки. Це створює виклики для глобальної продовольчої безпеки, особливо в умовах нестабільності поставок та кліматичних ризиків.

Цукрова тростина широко використовується як у виробництві цукру, так і біоетанолу, що зумовлює постійну конкуренцію за врожай, а вибір напрямку її використання впливає на цінову ситуацію та регіональні

пріоритети. Динаміка світового виробництва цукрової тростини та використання її як біопалива наведена на рис. 5.

У 2019—2024 роках світове виробництво цукрової тростини зросло з 1731 млн т до 1857 млн т, а її використання для виробництва біопалива коливалось в межах 365—427 млн т. Частка біоенергетичного використання змінювалась нерівномірно — зростання у 2020 році до 24,58% змінилося спадом у 2021 році до 20,57%, а потім знову спостерігалось поступове відновлення, що відображає гнучкість ринку в умовах зовнішніх економічних і політичних впливів.

Основним чинником збереження високої частки використання цукрової тростини як сировини для біопалива є роль Бразилії — найбільшого у світі виробника тростини та біоетанолу на її основі. У Бразилії діє одна з найбільш розвинених моделей біоенергетичної інтеграції, де понад 50% транспортного палива формується за рахунок етанолу, що виробляється переважно з цукрової тростини [9]. Урядова підтримка у вигляді податкових пільг, інвестицій у переробну інфраструктуру, а також зобов'язання щодо зменшення викидів парникових газів забезпечують стійкий попит на тростину саме з боку енергетичного сектору. Подібна ситуація спостерігається в Індії, яка останніми роками також активно розвиває програму етанолізації пального, скорочуючи залежність від імпорту нафти.

У 2024 році, попри значне зростання загального виробництва цукрової тростини, частка її використання в біоенергетиці не повернулася до максимуму 2020 року, хоча і перевищила показники 2021—2022 років. Це свідчить про стабілізацію попиту з боку обох секторів і пошук балансу в розподілі сировини. Водночас перспективи подальшого використання цукрової тростини як джерела біопалива залишаються високими, з огляду на технологічну ефективність переробки та стійкий попит на біоетанол у контексті глобального енергетичного переходу.

Цукрова тростина є прикладом культури, у якій продовольчі й енергетичні функції тісно переплетені, а її розподіл між секторами визначається не лише цінами, а й політикою, кліматичними умовами та динамікою

внутрішнього споживання. Висока частка енергетичного використання, що тримається на рівні понад 20% упродовж шести років, підкреслює стратегічне значення цієї культури для біоенергетики. Водночас її роль у забезпеченні продовольчих потреб зберігає напругу у структурі попиту, формуючи складні економічні дилеми для країн-виробників.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аналіз динаміки використання ключових сільськогосподарських культур у продовольчому та біоенергетичному секторах свідчить про існування стійкої конкуренції за обмежені ресурси, яка загострюється під впливом глобальних викликів. Сільськогосподарські культури відіграють різну роль у цьому процесі: кукурудза та цукрова тростина залишаються головними джерелами біоетанолу, тоді як рослинні олії є основою для виробництва біодизеля. При цьому пшениця та інші зернові поступово втрачають позиції в енергетичному секторі на користь продовольчого. Зміни в обсягах і частці використання зумовлюються низкою факторів: коливаннями цін, державною політикою, кліматичними ризиками, геополітикою та попитом на харчові продукти. У країнах, де діють цільові програми розвитку біоенергетики, спостерігається стабільне енергетичне споживання агросировини, тоді як у державах з високим рівнем продовольчої вразливості пріоритет надається харчовому використанню. Загалом, розподіл сільськогосподарських ресурсів між секторами відображає складний баланс між економічною вигодою, соціальною відповідальністю та екологічною доцільністю.

З огляду на зростаючу конкуренцію між секторами доцільно впроваджувати політики, що стимулюють використання для біоенергетики неперспективної для продовольства сировини — відходів, целюлозних культур, нехарчових рослин. При цьому, аграрну підтримку слід спрямовувати на підвищення продуктивності без нарощування тиску на продовольчі ресурси. Варто також впроваджувати адаптивні механізми державного регулювання, які дозволятимуть гнучко перерозподіляти ресурси в кризових періодах. Міжнародна координація та прозорість торговельної політики також є важливими умовами для збалансованого розвитку обох секторів.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на моделювання оптимальних сценаріїв розподілу сільськогосподарських ресурсів в умовах кліматичних змін і глобальних криз. Також актуальним є вивчення ефективності державної підтримки біоенергетики в контексті продовольчої безпеки.

Література:

1. Вожегова Р. А., Лавриненко Ю. О., Марченко Т. Ю., Міщенко С. В., Пілярска О. О., Базиленко Є. О. Перспективні культури для біоенергетики України. Аграрні інновації. 2022. № 11. С. 5—15.
2. Гончарук І. В., Панцирева Г. В., Вовк В. Ю. Оцінка біоенергетичного потенціалу АПК для забезпечення енергетичної незалежності галузі. Проблеми економіки. 2023. № 3. С. 71—80.

3. Недільська У. І. Агроекологічні аспекти формування продуктивності біоенергетичної культури. Таврійський науковий вісник. 2022. № 124. С. 215—219.

4. Паламарчук В. Д., Коваленко О. А. Біоенергетична оцінка технології вирощування гібридів кукурудзи залежно від факторів впливу. Таврійський науковий вісник. 2019. № 107. С. 137—144.

5. Прокопов Д. Біоенергетика у сталому розвитку сільського господарства: проблеми та перспективи розвитку галузі. Acta Academiae Beregsasiensis. 2023. № 4. С. 643—652.

6. Трегуб О. А. Стале зростання біоенергетичної галузі України на основі лісової та аграрної біомаси: правові підходи. Law. State. Technology. 2022. № 3. С. 9—17.

7. Чехова І. В. Біоенергетична галузь і олійні культури. Науково-технічний бюлетень Інституту олійних культур НААН. 2023. № 34. С. 156—163.

8. Яців І. Б., Ступень М. Г., Пилипів Н. І., Шеленко Д. І. Стратегічні орієнтири розвитку біоенергетичного потенціалу сільськогосподарських підприємств під час переходу до циркулярної економіки. Регіональна економіка. 2019. № 4. С. 144—151.

9. Global bioenergy statistics report. 2024. URL: https://www.worldbioenergy.org/uploads/241023_GBS_Report.pdf (дата звернення 07.07.2025).

References:

1. Vozhegova, R.A., Lavrynenko, Yu.O., Marchenko, T.Yu., Mishchenko, S.V., Piliarska, O.O. and Bazylenko, Ye.O. (2022), "Promising crops for bioenergy in Ukraine", *Ahrarni innovatsii*, vol. 11, pp. 5—15.
2. Honcharuk, I.V., Pantsyeva, H.V. and Vovk, V.Yu. (2023), "Assessment of the bioenergy potential of the agro-industrial complex to ensure energy independence", *Problemy ekonomiky*, vol. 3, pp. 71—80.
3. Nedilska, U.I. (2022), "Agro-ecological aspects of bioenergy crop productivity formation", *Tavriyskiy naukovyi visnyk*, vol. 124, pp. 215—219.
4. Palamarchuk, V.D. and Kovalenko, O.A. (2019), "Bioenergy assessment of corn hybrid cultivation technology depending on influencing factors", *Tavriyskiy naukovyi visnyk*, vol. 107, pp. 137—144.
5. Prokopov, D. (2023), "Bioenergy in the sustainable development of agriculture: problems and development prospects", *Acta Academiae Beregsasiensis*, vol. 4, pp. 643—652.
6. Tregub, O.A. (2022), "Sustainable growth of Ukraine's bioenergy industry based on forest and agricultural biomass: legal approaches", *Law. State. Technology*, vol. 3, pp. 9—17.
7. Chekhova, I.V. (2023), "Bioenergy industry and oilseed crops", *Naukovo-tekhichniy biuleten Instytutu oliinykh kultur NAAN*, vol. 34, pp. 156—163.
8. Yatsiv, I.B., Stupen, M.H., Pylypiv, N.I. and Shelenko, D.I. (2019), "Strategic guidelines for the development of bioenergy potential of agricultural enterprises during the transition to a circular economy", *Regionalna ekonomika*, vol. 4, pp. 144—151.
9. World Bioenergy Association (2024), "Global bioenergy statistics report", available at: https://www.worldbioenergy.org/uploads/241023_GBS_Report.pdf (Accessed 07 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 09.07.2025 р.

І. М. Грищенко,

*д. держ. упр, доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний університет "Київський авіаційний інститут"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8191-1177>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.244

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНСТИТУТУ ОМБУДСМЕНА В КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: АКЦЕНТИ НА ЕКОЛОГІЧНИЙ БЕЗПЕЦІ ТА ПРОТИДІЇ ЛОБІЗМУ

I. Gryshchenko,

*Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department
of Public Management and Administration, The State University "Kyiv Aviation Institute"*

FEATURES OF THE FUNCTIONING OF THE OMBUDSMAN
INSTITUTE IN THE COUNTRIES OF THE EUROPEAN UNION:
EMPHASIS ON ENVIRONMENTAL SECURITY AND COMBATING LOBBYING

Стаття присвячена комплексному аналізу інституційних моделей, повноважень і практичних механізмів функціонування інститутів омбудсмена в країнах ЄС з метою виявлення спільних і відмінних рис, ефективних практик захисту прав людини, зокрема щодо лобювання політичних інтересів, екологічної безпеки, захисту довкілля. Встановлено, що інститут омбудсмена створено як незалежного посередника між громадянином і органами державної влади з метою забезпечення ефективного балансу між владою та суспільством, а також зміцнення гарантій захисту індивідуальних прав.

Доведено, що у рамках ЄС проблема захисту прав людини виведена на наднаціональний рівень. Відповідно до Маастрихтського договору створена посада Європейського омбудсмена, що символізує перехід до нового рівня контролю за дотриманням прав громадян у межах інституцій ЄС. Омбудсмен ЄС має повноваження розглядати скарги на адміністративні порушення в діяльності органів та установ ЄС, тим самим забезпечуючи додатковий рівень правового захисту для громадян країн-членів. Згадана інституційна еволюція є свідченням того, що інститут омбудсмена перетворився з національного механізму контролю на універсальний інструмент правового захисту, що активно функціонує в багаторівневій системі врядування, характерній для ЄС.

У країнах ЄС нормативно-правові засади діяльності омбудсмена формуються на трьох рівнях: конституційному, спеціальному законодавчому та підзаконному (регламентному). У більшості країн ЄС діяльність омбудсмена тісно пов'язана з парламентом, що забезпечує баланс між незалежністю та демократичною підзвітністю. Важливо те, що омбудсмен ЄС діє у взаємодії з мережею національних омбудсменів країн-членів у рамках Європейської мережі омбудсменів, що дозволяє обмінюватися досвідом, координувати дії та формувати спільні стандарти правового реагування на порушення.

З'ясовано, що в межах правової європейської традиції склалася тенденція до спеціалізації омбудсменських функцій, що знайшло відображення у створенні окремих уповноважених з питань гендерної рівності, прав дітей, захисту довкілля, протидії політичному лобізму тощо. Екологічні омбудсмени можуть діяти як окремий інститут (у деяких країнах), або як частина ширших повноважень уповноваженого з прав людини. Саме екологічні омбудсмени є флагманами запровадження концепції переходу до резильєнтності екологічної безпеки, посилення дієздатності моніторингу довкілля та створення умов для його резильєнтності за рахунок структурної адаптації відповідних державних інституцій. Встановлено, що омбудсмени контролюють вплив лобізму через уповноваженого з питань етики, прозорості або доброчесності, що контролює вплив лобістів на органи влади.

The article is devoted to a comprehensive analysis of institutional models, powers and practical mechanisms of functioning of ombudsman institutions in EU countries in order to identify common and distinctive features, effective practices for protecting human rights, in particular regarding lobbying for political interests, ecological security, and environmental protection. It has been established that the institution of the Ombudsman was created as an independent mediator between citizens and state authorities in order to ensure an effective balance between government and society, as well as to strengthen guarantees for the protection of individual rights.

It has been proven that within the EU, the problem of human rights protection has been brought to the supranational level. In accordance with the Maastricht Treaty, the position of European Ombudsman was created, symbolizing the transition to a new level of control over the observance of citizens' rights within the EU institutions. The EU Ombudsman has the authority to examine complaints about administrative violations in the activities of EU bodies and institutions, thereby providing an additional level of legal protection for citizens of member states. The aforementioned institutional evolution is evidence that the institution of the Ombudsman has transformed from a national control mechanism into a universal instrument of legal protection, actively functioning in the multi-level governance system typical of the EU.

In EU countries, the regulatory framework for the ombudsman's activities is formed at three levels: constitutional, special legislative, and subordinate legislation (regulations). In most EU countries, the ombudsman's activities are closely linked to parliament, ensuring a balance between independence and democratic accountability. It is important that the EU Ombudsman works in cooperation with the network of national ombudsmen of the member states within the framework of the European Network of Ombudsmen, which allows for the exchange of experience, coordination of actions, and the formation of common standards for legal response to violations.

It was found that within the European legal tradition, there has been a tendency towards specialization of ombudsman functions, which was reflected in the creation of separate commissioners on issues of gender equality, children's rights, environmental protection, countering political lobbying, etc.

Environmental ombudsmen may operate as a separate institution (in some countries), or as part of the broader mandate of a human rights commissioner. It is environmental ombudsmen who are the flagships of the introduction of the concept of transition to resilience of environmental security, strengthening the capacity of environmental monitoring and creating conditions for its resilience through structural adaptation of relevant state institutions. It has been established that ombudsmen monitor the influence of lobbying through an ethics, transparency or integrity officer who monitors the influence of lobbyists on government bodies.

Ключові слова: інституціоналізація, інституційний розвиток, омбудсмен, ЄС, публічне управління, резильєнтність, лобізм, екологічний омбудсмен, екологічна безпека, лобіювання політичних інтересів, вплив лобізму, порушення правил лобізму, європейська інтеграція, екосистема, екологічні стандарти, прозорість, підзвітність, захист територіальних громад, концепція переходу до резильєнтності екологічної безпеки, інструменти, механізми публічного управління, органи публічної влади, належне врядування, взаємодія.

Key words: institutionalization, institutional development, ombudsman, EU, public administration, resilience, lobbying, environmental ombudsman, environmental safety, lobbying of political interests, influence of lobbying, violation of lobbying rules, European integration, ecosystem, environmental standards, transparency, accountability, protection of territorial communities, concept of transition to ecological security resilience, tools, mechanisms of public administration, public authorities, good governance, interaction.

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

У сучасному правовому просторі Європейського Союзу інститут омбудсмена посідає ключове місце в си-

стемі захисту прав і свобод людини. Його діяльність спрямована на забезпечення ефективного контролю за дотриманням принципів верховенства права, прозорості в діяльності органів публічної влади і дотримання суспільної справедливості. Інститут омбудсмена є своєрідним містком між громадськістю як носієм природного

закону, на якому базуються всі основоположні права та обов'язки людини й людської спільноти, а також органами влади, які покликані забезпечити права і свободи громадян країни.

Інститут омбудсмена оснований на принципах етичної доктрини і є відображенням рівноваги інтересів індивіда і держави шляхом забезпечення гармонізації індивідуальних інтересів громадян та інтересів держави з метою забезпечення справедливості в державі, рівного розвитку, взаємної рівності прав і свобод, захисту інтересів громадян.

Попри уніфіковані європейські підходи до прав людини, функціонування інституту омбудсмена у країнах ЄС має виразні національні особливості, зумовлені правовими традиціями, політичними режимами та інституційною культурою окремих держав.

Наукова й практична актуальність проблеми обумовлюється, по-перше, постійною трансформацією механізмів захисту прав людини в умовах посилення євроінтеграційних процесів, по-друге — необхідністю адаптації національних моделей омбудсменських інституцій до стандартів ЄС. Крім того, в умовах зростання викликів, пов'язаних із порушенням прав людини значення інституту омбудсмена як незалежного гаранта прав і свобод набуває особливої ваги.

Однак попри значну кількість досліджень, присвячених правозахисним механізмам в ЄС, у науковій літературі недостатньо узагальнено й систематизовано особливості інституційного, нормативно-правового та процедурного забезпечення діяльності омбудсмена в різних державах-членах Європейського Союзу. Зокрема, бракує комплексного порівняльного аналізу моделей омбудсменських структур, їхніх повноважень, процедур розгляду звернень та взаємодії з іншими інституціями захисту прав людини на національному й наднаціональному рівнях.

Таким чином, постає необхідність у поглибленому дослідженні особливостей функціонування інституту омбудсмена в країнах ЄС, що дозволить виявити як ефективні механізми правозахисту, так і наявні інституційні виклики, а також виробити пропозиції щодо вдосконалення відповідної практики в інших країнах, зокрема тих, що орієнтуються на європейські стандарти в сфері прав людини.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика функціонування інституту омбудсмена в країнах Європейського Союзу неодноразово ставала предметом наукового аналізу в контексті лобювання політичних інтересів, зокрема щодо мовних питань, екологічної безпеки, захисту прав полонених та біженців тощо. У науковому дискурсі спостерігається зростання уваги до інституційного досвіду країн ЄС, однак досі не сформовано цілісної картини, яка б інтегрувала моделі, виклики та шляхи трансформації омбудсменських структур у сучасному соціально-політичному середовищі.

У праці Мануїлової К. ?В. [1] висвітлено специфіку функціонування інституту омбудсмена у децентралізованих державах ЄС. Авторка звертає увагу на приклади Іспанії, Бельгії та Німеччини, акцентуючи на взаємодії

між національним і регіональними омбудсменами, що формує унікальну модель багаторівневої правозахисної системи. Дослідження має прикладне значення для країн із тенденцією до адміністративної децентралізації, зокрема України. Проте робота лише частково охоплює питання нормативно-правового регулювання та не фокусується на порівнянні з іншими моделями (наприклад, спеціалізованою чи парламентською).

Авторський колектив Авраменко С. М., Мельник А. Р., Панталієнко Т. П. акцентують увагу на ролі омбудсмена в протидії домашньому насильству, оскільки "домашнє насильство залишається однією з найбільш латентних форм злочинності, що обумовлено низкою соціальних, правових та економічних факторів. Незважаючи на прийняття низки законодавчих актів та ратифікацію Стамбульської Конвенції, спрямованих на запобігання та протидію домашньому насильству, значна кількість випадків продовжує залишатися поза увагою правоохоронних органів та суспільства. Латентність домашнього насильства зумовлена такими факторами, як правова невідомість населення, соціальні стереотипи, фінансова залежність постраждалих, страх перед кривдником, недовіра до системи правосуддя, а також недостатня ефективність правоохоронних органів у боротьбі з цим явищем" [7], крім цього вони наголошують на тому, що "прослідковується тенденція підвищення рівня правової культури особистості в розрізі нульової толерантності до дій кривдників. Суспільство все частіше не толерує насильство і прагне справедливості. Це свідчить про те, що правова культура особистості зростає, люди все більше поважають закон і розуміють важливість прав людини" [8]. При цьому ці наукові доробки сконцентровані на забезпеченні прав громадян України і лише побіжно аналізують європейський досвід діяльності омбудсмена стосовно протидії домашньому насильству.

Косілова О. І. [2] у своїй статті досліджує загальносвітові та національні тенденції розвитку інституту омбудсмана, зосереджуючи увагу на еволюції форм його реалізації та проблемах правового закріплення. Авторка окреслює нормативні й інституційні виклики, що постають перед омбудсменами в різних юрисдикціях, проте здебільшого подає інформацію узагальнено, без глибокого аналізу саме європейських структурних моделей. Таким чином, виникає потреба у конкретизації досвіду саме країн ЄС як найбільш уніфікованого правового простору.

Пушкарєнко С. О. [3] аналізує зарубіжний досвід інституту омбудсмена крізь призму його ролі у системі захисту прав людини. Автор акцентує на функціональній природі омбудсмена, вказуючи на його роль не лише як контролера діяльності органів публічної влади та державних структур, але і як учасника процесу формування публічної політики. Разом з тим, у роботі лише побіжно згадується про конкретні європейські практики, а питання інституційної класифікації залишаються поза увагою.

У публікації Мариніва І. та Котенка А. [4] проаналізовано роль омбудсмена в системі захисту прав людини в Європейському Союзі. Особливу увагу автори приділяють діяльності Європейського омбудсмена як наднаціонального інструмента контролю за інституціями ЄС. Автори розглядають механізми подання скарг, принципи прозорості та відповідальності. Попри важ-

ливість цієї роботи, вона концентрується переважно на наднаціональному рівні, залишаючи поза межами аналізу функціонування національних омбудсменських моделей.

Новіков М. М. [5] у своєму дослідженні зосереджується на етапах становлення та еволюції інституту омбудсмена в країнах Європи, приділяючи увагу історичним передумовам та правовій адаптації в різних державах. Однак автор не пропонує глибокого порівняльного аналізу моделей та не розглядає сучасні виклики, пов'язані з цифровізацією, політичною поляризацією чи зростанням кількості звернень.

Горбата Л. П. акцентує увагу, що "на міжнародному рівні інститут омбудсмена відіграє важливу роль як дієвий механізм забезпечення дотримання громадянських, політичних, соціальних і економічних прав. У багатьох країнах світу цей інститут демонструє значну ефективність у вирішенні конфліктів між державою та громадянами, сприяючи розвитку демократії та зміцненню верховенства права" [9]. Проте вона не наводить прикладів вирішення конфліктів між державою та громадянами, що зумовлює необхідність дослідження практичних аспектів діяльності омбудсмена.

Окремий аспект теми розкрито у праці О. В. Батанова та Т. О. Голоядової [6], де автори досліджують інститут бізнес-омбудсмена як специфічну форму правозахисної діяльності, орієнтовану на взаємодію з підприємницьким середовищем. У статті розглядаються проблеми концептуалізації та конституційного закріплення цієї інституції. Хоча акцент зроблено не на класичних моделях омбудсменства, робота цінна як джерело для розширеного бачення інституційної багатоманітності сучасного правозахисту.

Також заслуговує на увагу дослідження ролі інституту омбудсмена у формуванні стійкості територіальних громад. Так Горбата Л. П. в монографії "Територіальні громади: механізми забезпечення стійкості" вказує, що "існує тісний зв'язок між суспільною стійкістю та стійкістю громад, з одного боку, а з іншого — зі стійкістю організацій, які забезпечують їхню безпеку та надання критично важливих послуг. За висновком дослідників, для того, щоб бути стійкими, організації повинні відповідати певним критеріям, наприклад, мати сильне керівництво, усвідомлювати особливості середовища, у якому вони функціонують, володіти здатністю долати уразливості та адаптуватися до швидких змін. Важливе значення в сучасному світі має також здатність організацій долати соціальні, культурні та поведінкові бар'єри, які перешкоджають ефективним комунікаціям" [10, с. 129]. Крім цього, авторка у науковій праці "Забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах трансформації відкритого суспільства" [17, с. 87] також звертає увагу на важливості взаємодії всіх зацікавлених сторін. Тож тісна взаємодія територіальних громад з інститутом омбудсмена здатна забезпечити різновекторний захист інтересів громади (екологічних, соціальних, бізнесових, протидії лобізму у сфері, зокрема земельних відносин тощо).

Таким чином, проведений аналіз наукових джерел засвідчує значну зацікавленість дослідників проблематикою інституту омбудсмена, однак вказує на наявність кількох суттєвих прогалин. Серед них — відсутність сис-

темного порівняльного аналізу основних моделей інституціоналізації омбудсмена в межах Європейського Союзу, брак комплексного узагальнення сучасних викликів, що постають перед цими установами, та недостатня увага до шляхів трансформації їхньої діяльності у відповідь на соціально-політичні зміни. Заповнення цих прогалин і становить завдання даного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексний аналіз інституційної моделі, повноважень і практичних механізмів функціонування інституту омбудсмена в країнах Європейського Союзу з метою виявлення спільних і відмінних рис, ефективних практик захисту прав людини, зокрема щодо лобювання політичних інтересів, екологічної безпеки, захисту довкілля тощо, а також можливостей адаптації європейського досвіду до вітчизняних реалій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інститут омбудсмена, як незалежного посередника між громадянином і органами державної влади, має глибокі історичні корені, що беруть свій початок зі скандинавської правової традиції. Першою країною, яка офіційно запровадила інститут омбудсмена, була Швеція, де ще в 1809 році Конституція передбачила посаду парламентського омбудсмена (Justitieombudsmannen) [1, с. 49]. Його головною функцією було здійснення контролю за дотриманням законності з боку органів виконавчої влади, зокрема адміністрації, на підставі скарг громадян. Такий механізм було розроблено з метою забезпечення ефективного балансу між владою та суспільством, а також зміцнення гарантій захисту індивідуальних прав.

Поступово приклад Швеції набув визнання в інших скандинавських державах — Фінляндії, Норвегії, Данії, Ісландії, де інститути омбудсмена були впроваджені вже у XX столітті з урахуванням національних політико-правових особливостей. Саме скандинавська модель, яка поєднує високу ступінь інституційної незалежності, відкритість до громадськості та орієнтацію на справедливість, стала концептуальною основою для подальшого поширення ідеї омбудсменства в країнах Європи.

Після Другої світової війни, в умовах зростаючої уваги до прав людини, відновлення демократичних інституцій і зміцнення парламентаризму, інститут омбудсмена починає активно розвиватися і в країнах континентальної Європи. Особливої актуальності це набуло в другій половині XX століття, коли посилювалась необхідність забезпечення прозорості в діяльності державного апарату, створення механізмів відповідальності чиновників перед громадянами та розбудови держави, орієнтованої на служіння людині. В Іспанії, Португалії, Франції, Нідерландах, Австрії, Німеччині та інших країнах було запроваджено власні інститути омбудсмена, які відрізнялися за назвами, структурою та повноваженнями, але мали спільну мету — забезпечення справедливості та ефективного захисту прав особи від зловживань влади [2, с. 69].

Паралельно з національними трансформаціями, важливу роль у розвитку інституту омбудсмена відіграв процес європейської інтеграції. У рамках Європейсько-

го Союзу проблема захисту прав людини була виведена на наднаціональний рівень. У 1993 році з набуттям чинності Маастрихтського договору була створена посада Європейського омбудсмена, що символізувала перехід до нового рівня контролю за дотриманням прав громадян у межах інституцій ЄС. Омбудсмен ЄС, який обирається Європейським парламентом, має повноваження розглядати скарги на адміністративні порушення в діяльності органів та установ Європейського Союзу, тим самим забезпечуючи додатковий рівень правового захисту для громадян країн-членів.

Згадана інституційна еволюція є свідченням того, що інститут омбудсмена перетворився з національного механізму контролю на універсальний інструмент правового захисту, що активно функціонує в багаторівневій системі врядування, характерній для ЄС. У контексті розширення Союзу та імплементації Копенгагенських критеріїв, які передбачають, зокрема, наявність стабільних інституцій, що гарантують демократію, верховенство права та права людини, інститут омбудсмена став одним із ключових індикаторів правової спроможності країн-кандидатів на вступ [3, с. 87]. Як наслідок, у пост-соціалістичних державах Центральної та Східної Європи також почали з'являтися національні омбудсмени, які перейняли європейський досвід і адаптували його до власних конституційних систем.

Визначаючи історичну динаміку формування інституту омбудсмена в країнах Європейського Союзу, важливо перейти до аналізу його нормативно-правового забезпечення, яке становить основу для ефективного функціонування цієї інституції. Адже саме правове регулювання визначає статус, компетенцію, механізми взаємодії омбудсмена з іншими державними органами, а також гарантії його незалежності — як ключового елементу забезпечення прав людини в демократичному суспільстві.

У країнах Європейського Союзу нормативно-правові засади діяльності омбудсмена формуються на трьох рівнях: конституційному, спеціальному законодавчому та підзаконному (регламентному). У низці держав, таких як Іспанія, Португалія, Польща, Литва, Хорватія, інститут омбудсмена прямо закріплений у конституції, що підкреслює його значення як інституції, яка має високий рівень легітимності та правової стабільності. Наприклад, Конституція Іспанії 1978 року в статті 54 закріплює створення фігури "Defensor del Pueblo", яка діє як високий комісар парламенту для захисту конституційних прав і свобод. Аналогічно, у Польщі омбудсмен (Rzecznik Praw Obywatelskich) згадується в статті 80 Конституції 1997 року, а його повноваження визначені окремим законом від 1987 року з подальшими змінами [4, с. 5].

В інших державах-членах ЄС інститут омбудсмена не завжди має конституційне закріплення, однак функціонує на підставі спеціального законодавства, що регулює його статус і діяльність. Так, у Франції функції омбудсмена виконує "Defenseur des droits" — Уповноважений із прав людини, діяльність якого ґрунтується на органічному законі № 2011-333. Він має широкі повноваження у сфері захисту прав, зокрема щодо боротьби з дискримінацією, дотримання прав дитини, етики у сфері безпеки тощо. У Німеччині відсутній єдиний омбудсман на федеральному рівні, однак існують галузеві

уповноважені — наприклад, парламентський уповноважений з прав солдатів (Wehrbeauftragter des Bundestages), діяльність якого регламентується спеціальним законом і парламентським регламентом. У Нідерландах, де інститут омбудсмена запроваджений у 1981 році, його правова база складається із Закону про національного омбудсмена та ряду підзаконних актів, що деталізують процедури розгляду звернень, звітність та стандарти етичної поведінки.

У більшості країн ЄС діяльність омбудсмена тісно пов'язана з парламентом, що забезпечує баланс між незалежністю та демократичною підзвітністю. Омбудсмен, як правило, обирається парламентом, подає йому щорічні звіти та має право звертатися з рекомендаціями щодо вдосконалення законодавства або усунення порушень у діяльності органів публічної влади [6, с. 73]. У ряді випадків передбачено обов'язок органів влади реагувати на зауваження омбудсмена — хоча вони й не мають обов'язкової юридичної сили, однак їх невиконання може мати серйозні репутаційні та політичні наслідки.

На рівні Європейського Союзу правова основа діяльності Європейського омбудсмена закріплена в статті 228 Договору про функціонування Європейського Союзу (TFEU), а також у спеціальному Регламенті № 2019/1250 Європейського парламенту. Європейський омбудсмен уповноважений розглядати скарги на випадки порушення принципів належного врядування, таких як затягування процедур, відмова в наданні інформації, дискримінація, зловживання владою, у межах інституцій, органів і агентств ЄС. Важливим є також той факт, що омбудсмен ЄС діє у взаємодії з мережею національних омбудсменів країн-членів у рамках Європейської мережі омбудсменів (European Network of Ombudsmen), що дозволяє обмінюватися досвідом, координувати дії та формувати спільні стандарти правового реагування на порушення [11].

Варто відзначити, що в межах правової європейської традиції склалася тенденція до спеціалізації омбудсменських функцій, що знайшло відображення у створенні окремих уповноважених з питань гендерної рівності, прав дітей, запобігання дискримінації, захисту персональних даних тощо.

До прикладу омбудсмен з прав людини здійснює контроль за дотриманням прав людини органами державної влади, місцевого самоврядування, правоохоронцями, установами позбавлення волі тощо. Омбудсмен з прав дитини забезпечує захист прав та свобод дітей, контроль за дотриманням стандартів у закладах освіти, органах опіки і піклування, займається розглядом скарг щодо насильства, булінгу, порушенням інтересів дитини в судових справах. Екологічний омбудсмен/з прав довкілля відстоює захист екологічних прав громадян, здійснює контроль за дотриманням норм природоохоронного законодавства, реагує на скарги щодо завданої шкоди довкіллю та порушення екологічних стандартів. Екологічні омбудсмени можуть діяти як окремий інститут (у деяких країнах), або як частина ширших повноважень уповноваженого з прав людини. До прикладу в Угорщині є омбудсмен з питань майбутніх поколінь — один із найвідоміших екологічних омбудсменів у Європі, оскільки зупинив забудову природоохоронної зони біля озера Балатон, яка загрожувала біорізноманіттю та оскаржив рішення уряду про послаблення екологічних

норм у сфері викидів. В Іспанії омбудсмен з прав громадян має спеціальні повноваження щодо захисту прав довкілля і формує щорічні звіти про порушення в екологічній сфері. Іспанський омбудсмен відомий своєю діяльністю із захисту територіальних громад проти будівництва сміттєспалювальних заводів поблизу житлових зон, а також діяльністю із захисту річок від забруднення промисловими скидами. Саме екологічні омбудсмени є флагманами запровадження концепції переходу до резильєнтності екологічної безпеки, посилення дієздатності моніторингу довкілля та створення умов для його резильєнтності за рахунок структурної адаптації відповідних державних інституцій. Вони разом з іншими уповноваженими інституціями визначають необхідність проведення моніторингу навколишнього середовища та розробки плану дій з його відновлення для повного оцінювання масштабів руйнування й забруднення об'єктів довкілля (вод, повітря, землі) в результаті дії руйнівних чинників. Загалом екологічні омбудсмени беруть участь у формуванні законодавства про відходи, зміну клімату, захист повітря, тобто виступають голосом громадян та природи у взаємодії з державою для того, щоб екологічна політика була прозорою, справедливою, орієнтованою на довготривалу безпеку довкілля і життя людей.

Важливо також звернути увагу, що омбудсмени контролюють вплив лобізму через уповноваженого з питань етики, прозорості або доброчесності, що контролює вплив лобістів на органи влади. Наприклад, одним з напрямів діяльності Європейського омбудсмена є контроль за прозорістю роботи інституцій Європейського Союзу, зокрема: Європейської комісії, Європейського парламенту, Європейської ради. В рамках цієї роботи у 2016—2019 роках Європейський омбудсмен відкрив провадження щодо контактів Єврокомісії з великими корпораціями, зокрема Monsanto (агрохімія) і Goldman Sachs (фінанси), без належної прозорості, а саме, деякі зустрічі високопосадовців Єврокомісії не були задекларовані у Реєстрі прозорості (Transparency Register), документи щодо цих контактів не надавалися за запитами громадян та ЗМІ.

У Франції створено Високий орган за прозорість у публічному житті (HATVP), що має функції "етичного омбудсмена", контролює лобістські звіти, зустріч депутатів з представниками бізнесу та має право накладати штрафи за порушення правил лобізму. Тож омбудсмен проти лобізму — це, по суті, інститут, який контролює прозорість взаємодії влади з приватними інтересами, і гарантує, що вплив на політику відбувається на засадах відкритості, підзвітності та рівності доступу. Така практика відповідає вимогам сучасного права людини, яке визнає не лише універсальні, але й уразливі групи населення як об'єкти особливого захисту.

Визначаючи історичну динаміку формування інституту омбудсмена в країнах Європейського Союзу, важливо перейти до аналізу його нормативно-правового забезпечення, яке становить основу для ефективного функціонування цієї інституції. Адже саме правове регулювання визначає статус, компетенцію, механізми взаємодії омбудсмена з іншими державними органами, а також гарантії його незалежності — як ключового елементу забезпечення прав людини в демократичному суспільстві.

Різноманітність нормативно-правових засад функціонування інституту омбудсмена у країнах Європейського Союзу зумовлює й істотні відмінності в інституційних моделях цієї правозахисної інституції. Хоча всі моделі орієнтовані на захист прав і свобод громадян від зловживань органів публічної влади, вони відрізняються за рівнем організаційної автономії, сферою компетенції, порядком призначення, підзвітністю та структурною побудовою. У цьому контексті доцільним є проведення порівняльного аналізу основних моделей омбудсменських інституцій, які функціонують у межах держав-членів ЄС: парламентської, спеціалізованої та багаторівневої.

Переважна більшість країн Європейського Союзу застосовують парламентську модель інституту омбудсмена. Ця модель передбачає інституційну приналежність омбудсмена до законодавчої влади, з відповідною процедурою призначення (переважно голосуванням у парламенті) та звітністю перед ним. Парламентський омбудсмен виконує роль незалежного контролера, який реагує на порушення з боку органів виконавчої влади, зокрема адміністративних структур. Найбільш класичним прикладом є омбудсмен Іспанії (Defensor del Pueblo), який має конституційний статус, обирається Генеральними кортесами та щорічно звітує перед ними. Аналогічна модель існує у Польщі, Литві, Фінляндії, Португалії, Хорватії, де омбудсмени мають чітко визначені повноваження у сфері захисту прав людини та контролю за адміністрацією. Парламентська модель забезпечує баланс між незалежністю інституції та її легітимністю, оскільки вона функціонує в межах демократичного нагляду з боку представницького органу [13].

Разом із тим, у низці країн ЄС розвинута спеціалізована модель, яка передбачає існування декількох омбудсменів, кожен з яких опікується окремими категоріями прав або вразливими групами населення. Наприклад, у Франції функціонує *Defenseur des droits* — особлива правозахисна інституція, яка включає уповноважених із питань прав дитини, боротьби з дискримінацією, контролю за правоохоронною діяльністю, захисту прав користувачів державних послуг [14]. Подібну спеціалізацію демонструє також Австрія, де працює не лише загальний *Ombudsmann*, а й спеціальні представники, які контролюють дотримання прав у закладах, що здійснюють примусове утримання осіб. У Данії та Швеції існують окремі омбудсмени з питань гендерної рівності, прав меншин, прав дітей тощо. Спеціалізована модель дозволяє підвищити експертність омбудсмена у певній галузі, однак потребує ефективної координації між різними структурами, щоб уникнути фрагментації повноважень і дублювання функцій [16].

Ще однією формою організації є багаторівнева модель, що передбачає функціонування омбудсменських інституцій не лише на національному, а й на регіональному чи муніципальному рівнях. Цей підхід є особливо поширеним у децентралізованих або федеративних державах. Наприклад, у Німеччині та Італії, крім загальнодержавних омбудсменів, діють регіональні або земельні уповноважені, що займаються зверненнями громадян у межах окремих адміністративно-територіальних одиниць. У Бельгії, яка має складну федеративну структуру, омбудсмени функціонують у кожному мовному співтоваристві, а також окремо — на рівні

Таблиця 1. Ключові виклики функціонування інституту омбудсмена в умовах сучасних соціально-політичних трансформацій у ЄС

Категорія виклику	Суть проблеми	Наслідки для діяльності омбудсмена
Політичний тиск	Залежність від парламентської більшості або виконавчої влади, спроби вплинути на процедури призначення	Обмеження незалежності, зниження довіри громадян
Брак ресурсів	Недостатнє фінансування, кадрово нестача, перевантаження зверненнями	Зниження оперативності та ефективності розгляду скарг
Правова невизначеність повноважень	Нечітке законодавче регулювання взаємодії з іншими органами, обмежений доступ до документів	Ускладнення процедур реагування, формалізація функцій
Цифровізація адміністрацій	Впровадження електронного урядування без належної адаптації інституцій контролю	Відставання омбудсменів у реагуванні на нові форми порушень
Зростання кількості звернень	Підвищення громадянської активності, особливо під час криз (COVID-19, міграція, війна в Україні)	Перевантаження, затримки у реагуванні, ризик втрати якості
Недостатня публічна обізнаність	Громадяни не знають про повноваження омбудсмена або не довіряють йому	Низький рівень використання механізмів захисту
Недостатня інтеграція в європейські механізми	Відсутність ефективної взаємодії з Європейським омбудсменом або іншими національними структурами	Фрагментація практики, зниження стандартів захисту

Джерело: власна розробка автора.

федерації. Багаторівнева модель дозволяє забезпечити більшу територіальну доступність правозахисних механізмів та оперативність реагування на порушення, проте вона вимагає високого рівня координації між різними рівнями інституцій.

Порівняння вищезазначених моделей дає змогу виокремити їхні переваги й недоліки. Парламентська модель забезпечує високу легітимність і політичну нейтральність, але може бути вразливою до змін парламентської більшості. Спеціалізована модель посилює увагу до окремих категорій прав і сприяє експертному аналізу складних правових ситуацій, проте потребує додаткових ресурсів і системної узгодженості. Багаторівнева модель наближає омбудсмена до громадян, що особливо актуально в умовах локалізації правових викликів, однак створює складніші умови для забезпечення єдності стандартів реагування.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що країни ЄС обирають ті моделі функціонування інституту омбудсмена, які найкраще відповідають їхнім конституційним традиціям, політичній культурі та адміністративній структурі. Водночас спільною тенденцією є прагнення до зміцнення незалежності омбудсменів, розширення їхніх повноважень, прозорості діяльності та підвищення ефективності розгляду звернень. У цьому контексті спостерігається зближення національних моделей із загальноєвропейськими стандартами, що є важливим чинником правової інтеграції в межах Європейського Союзу.

У процесі інституційного розвитку інститут омбудсмена в країнах Європейського Союзу поступово трансформується з національного механізму адміністративного контролю на універсальний правозахисний інстру-

мент, інтегрований у багаторівневу систему врядування. Водночас попри суттєві досягнення в сфері інституційної незалежності, розширення повноважень та уніфікації процедур, омбудсмени в державах-членах ЄС продовжують стикатися з низкою серйозних викликів. Ці виклики обумовлені як загальними соціально-політичними трансформаціями у межах Європейського Союзу, так і специфікою національних контекстів. Для системного розуміння цих проблем доцільним є їх узагальнення у вигляді таблиці 1 (табл. 1).

Узагальнення теоретичних засад та практичного досвіду функціонування інституту омбудсмена в країнах Європейського Союзу дозволяє виокремити низку стратегічних напрямів, що сприятимуть удосконаленню діяльності омбудсменських інституцій у сучасних умовах. З огляду на виявлені виклики та кращі практики держав-членів ЄС, доцільним є формування комплексних пропозицій, орієнтованих на підвищення ефективності, незалежності та результативності діяльності омбудсмена. Одним із ключових напрямів удосконалення є посилення інституційної незалежності омбудсменів. Європейський досвід свідчить, що ефективне функціонування цієї інституції можливе лише за умови повної політичної нейтральності та захищеності від зовнішнього втручання. У зв'язку з цим доцільно запровадити чітко визначені законодавчі гарантії незмінності мандата, прозорі процедури обрання з кваліфікованою більшістю голосів парламенту, а також заборону втручання у діяльність омбудсмена з боку органів виконавчої влади.

Необхідним є зміцнення матеріально-технічної та кадрової спроможності омбудсменських установ. Багато країн ЄС забезпечують омбудсменів достатніми бюджетами, незалежним штатом фахівців, правом самостійно формувати структуру апарату. Враховуючи зростання кількості звернень та ускладнення правових проблем, слід забезпечити постійне оновлення професійної кваліфікації працівників, зокрема через обміни досвідом у межах Європейської мережі омбудсменів.

Варто сприяти розширенню мандата омбудсмена відповідно до сучасних потреб суспільства. Досвід Франції, Швеції та Нідерландів демонструє ефективність спеціалізованих структур (захист прав дитини, недискримінація, контроль за поліцією), які діють у межах єдиного правозахисного механізму. Запровадження таких підрозділів дозволить посилити захист вразливих категорій населення та підвищити адресність правозахисної роботи.

Необхідним є активне впровадження цифрових інструментів у діяльність омбудсменів. В умовах цифрової трансформації державного управління омбудсмени мають забезпечити доступність своїх сервісів через електронні приймальні, автоматизовані системи обробки звернень, інтеграцію з відкритими державними реєстрами. Це підвищить оперативність реагування, зменшить навантаження на персонал і покращить комунікацію з громадянами.

Доцільно запровадити систематичну інформаційно-просвітницьку діяльність, спрямовану на підвищення обізнаності населення щодо повноважень, процедур та

ролі інституту омбудсмена. Європейська практика демонструє ефективність публічних звітів, інтерактивних платформ, шкільних і студентських програм правової освіти, соціальних кампаній, спрямованих на формування культури захисту прав людини.

Необхідно активізувати взаємодію омбудсменських установ з органами державної влади, громадянським суспільством і міжнародними структурами. У межах Європейського Союзу набуває значення участь омбудсменів у формуванні політик доброго врядування, наданні правових висновків до законопроектів, участь у міжнародних моніторингових місіях. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише реактивну, а й превентивну функцію омбудсмена.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило здійснити комплексний аналіз особливостей функціонування інституту омбудсмена в країнах Європейського Союзу та виявити низку важливих закономірностей, що характеризують його нормативно-правову, інституційну та функціональну природу.

Встановлено, що нормативно-правові засади діяльності омбудсменів у державах-членах ЄС мають багаторівневу структуру та відзначаються значним ступенем диференціації. У низці країн (Іспанія, Польща, Литва, Португалія) інститут омбудсмена має конституційне закріплення, в інших — його діяльність регулюється спеціальним законодавством. Попри відмінності, спільним є визнання незалежного статусу омбудсмена, його орієнтація на захист прав людини та контроль за адміністрацією. Значну роль відіграє також Європейський омбудсмен, який функціонує на наднаціональному рівні відповідно до Договору про функціонування ЄС.

Здійснено порівняльний аналіз основних моделей інституту омбудсмена в країнах ЄС, зокрема парламентської, спеціалізованої та багаторівневої. Парламентська модель є найбільш поширеною і забезпечує демократичну підзвітність інституції. Спеціалізована модель, характерна для Франції, Швеції, Австрії, дозволяє адресно захищати права певних груп населення. Багаторівнева модель, поширена у федеративних державах (Німеччина, Італія, Бельгія), підвищує територіальну доступність механізмів захисту громадян. Усі моделі мають свої переваги й обмеження, однак у цілому демонструють прагнення країн ЄС до забезпечення ефективного та адаптивного захисту прав людини.

Проаналізовано сучасні виклики, з якими стикається інститут омбудсмена. Серед ключових проблем виокремлено: політичний тиск, брак фінансування, нечіткість повноважень, цифрові виклики, перевантаження зверненнями та недостатню обізнаність громадян. Ці виклики потребують системного реагування як на рівні законодавства, так і у сфері управління омбудсменськими установами.

На основі узагальненого європейського досвіду сформульовано низку практичних пропозицій щодо вдосконалення діяльності омбудсменських інституцій. Зокрема, йдеться про посилення інституційної незалежності, зміцнення ресурсної бази, розширення мандата, цифрову трансформацію, активізацію правопросвітницької роботи та розвиток координації з органами вла-

ди та міжнародними структурами. Впровадження цих підходів сприятиме підвищенню ефективності омбудсменських механізмів як ключового елементу правової держави.

У подальших дослідженнях доцільно зосередити увагу на емпіричному аналізі результативності омбудсменських інституцій у конкретних державах ЄС із використанням кількісних та якісних індикаторів ефективності (рівень виконання рекомендацій, кількість задоволених скарг, суспільна довіра тощо).

Література:

1. Мануїлова К. В. Інститут омбудсмена в децентралізованих країнах ЄС: досвід для України. Аспекти публічного управління. Теорія та історія публічного управління. 2016. Вип. 1—2. С. 45—52. DOI: <https://doi.org/10.15421/1516005>
2. Косілова О. І. Сучасний стан і тенденції розвитку інституту омбудсмена у світі та в Україні. Правова інформатика. 2013. Вип. 4 (40). С. 62—71. URL: <https://ippi.org.ua/kosilova-oi-suchasnii-stan-i-tendentsii-rozvitku-institutu-ombudsmana-u-sviti-ta-v-ukraini>
3. Пушкаренко С. О. Інститут омбудсмена системи захисту прав людини: зарубіжний досвід для України. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. Вип. 1. С. 82—88. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.1.11>
4. Маринів І., Котенко А. Роль омбудсмена в системі захисту прав людини в Європейському Союзі. Право та інновації. 2021. Вип. 1 (33). С. 55—61. DOI: [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2021-1\(33\)-8](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2021-1(33)-8)
5. Новіков М. М. Становлення та розвиток інституту омбудсмена в країнах Європи. Право і суспільство. 2022. Вип. 1. С. 75-77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-1/16>
6. Батанов О.?, Голоядова Т.?. Інститут бізнес-омбудсманів у сучасному світі: проблеми концептуалізації та конституювання. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління. 2020. Вип. 5 (11). С. 70—85. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-5\(11\)-70-85](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-5(11)-70-85)
7. Авраменко С. М., Мельник А. Р. Латентність домашнього насильства: причини та способи подолання. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія "Право", 2025. Вип. 88: ч. 3. С. 117—122. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.88.3.17> URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/05/19-2.pdf>
8. Авраменко С. М., Мельник А. Р., Панталієнко Т. П. Зростання кількості вироків за вчинення сімейного насильства як показник підвищення рівня правової культури суспільства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія "Право", 2024. Вип. 83: ч. 3. С. 13—18. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.83.3.1> URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/07/83-part-3.pdf>
9. Горбата Л. П. Впровадження європейських стандартів прав людини через функціонування інституту омбудсмена в Україні. Наукові перспективи. № 11 (53) 2024. С. 140—153. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11\(53\)-140-153](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11(53)-140-153)

10. Територіальні громади: механізми забезпечення стійкості: монографія / Грищенко І.М., Горбата Л. П. Київ, НУБіП України, 2024. 345 с. ISBN 978-617-8368-16-6 URL: <https://dglb.nubip.edu.ua/items/22dfbd9c-3afc-43d1-866c-b13b8cfb1626>

11. Данія. Закон про парламентського омбудсмена (Закон про омбудсмена), 1997. Парламентський омбудсмен Данії. URL: <https://www.en.ombudsmanden.dk/about-the-ombudsman/the-ombudsman-act/> (дата звернення: 04.07.2025).

12. Чеська Республіка. Закон №349/1999 Зб. Про громадського захисника прав (омбудсмена) та захисника прав дітей. Офіційне видання законодавства Чеської Республіки. URL: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-349> (дата звернення: 04.07.2025).

13. Європейський Союз. Хартія основних прав Європейського Союзу. EUR-Lex. Прийнята 7 грудня 2000 р., набрала юридичної сили 1 грудня 2009 р. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A12012P%2FTXT> (дата звернення: 04.07.2025).

14. Рада Європи. Європейська конвенція про захист прав людини та основоположних свобод. Council of Europe. URL: <https://www.coe.int/en/web/human-rights-convention> (дата звернення: 04.07.2025).

15. Європейський Союз. Директива 2000.43. ЄС від 29 червня 2000 р. про впровадження принципу рівного ставлення до осіб незалежно від расового чи етнічного походження. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32000L0043> (дата звернення: 04.07.2025).

16. Європейський Союз. Регламент (ЄС) № 1049/2001 від 30 травня 2001 р. щодо доступу громадськості до документів Європейського парламенту, Ради та Комісії. EUR-Lex. URL: <https://eurlex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32001R1049> (дата звернення: 04.07.2025).

17. Iryna Gryshchenko, Liudmyla Horbata, Viktor Shcherbak, Andrii Kozlov, Stanislav Prydetkevych. Promoting sustainable growth of Local communities amidst the transformation of an open society. International Journal of Ecosystems and Ecology Science (IJEES) Vol. 15 (1): 87—96 (2025) <https://doi.org/10.31407/ijeess> <https://doi.org/10.31407/ijeess15.1>

References:

1. Manuilova, K. (2016), "The institute of ombudsman in decentralized EU countries: experience for Ukraine", Aspects of Public Administration. Theory and History of Public Administration, vol. 1—2, pp. 45—52.

2. Kosilova, O. (2013), "The current state and trends in the development of the ombudsman institution in the world and in Ukraine", Legal informatics, vol. (4), no. 40, pp. 62—71.

3. Pushkarenko, S. (2024), "The ombudsman institution in the human rights protection system: foreign experience for Ukraine", Tavrian Scientific Bulletin. Series: Public Administration and Management, vol. 1, pp. 82—88.

4. Maryniv, I., and Kotenko, A. (2021), "The role of the ombudsman in the human rights protection system in the European Union", Law and Innovations, vol. 1, no. 33, pp. 55—61.

5. Novikov, M. (2022), "Formation and development of the ombudsman institution in European countries", Law

and Society, vol. 1, pp. 75—77.

6. Batanov, O., and Holoiadova, T. (2020), "The institute of business ombudsmen in the modern world: problems of conceptualization and institutionalization", Expert: Paradigms of Legal Sciences and Public Administration, vol. 5, no. 11, pp. 70—85.

7. Avramenko, S. and Melnyk, A. (2025), "Latency of domestic violence: causes and ways to overcome it", Uzhhorod National University Herald. Series: Law, vol. 88, no. 3, pp. 117—122.

8. Avramenko, S., Melnyk, A. and Pantalienenko, T. (2024), "Increase in the number of sentences for commitment of family violence as an indicator of increase in the level of legal culture of the society", Uzhhorod National University Herald. Series: Law, vol. 83, no. 3, pp. 13—18.

9. Horbata, L. (2024), "Implementation of European Human rights standards through the functioning of the Ombudsman institute in Ukraine", Scientific perspectives, vol. 11, no. 53, pp. 140-153.

10. Gorbata, L. and Gryshchenko, I. (2024), Terytorial'ni hromady: mekhanizmy zabezpechennya stiykosti [Territorial communities: mechanisms for ensuring stability], National University of Life Resources and Environmental Management of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

11. Denmark (1997), "Act on the Parliamentary Ombudsman (Ombudsman Act)", Parliamentary Ombudsman Denmark, available at: <https://www.en.ombudsmanden.dk/about-the-ombudsman/the-ombudsman-act/> (accessed: 04.07.2025).

12. Czech Republic (1999), "Law No. 349/1999 Coll. on the Public Defender of Rights (Ombudsman) and the Defender of Children's Rights", Official Gazette of the Czech Republic, available at: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-349> (accessed: 04.07.2025).

13. European Union. (2000), "Charter of Fundamental Rights of the European Union", EUR-Lex, available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A12012P%2FTXT> (accessed: 04.07.2025).

14. Council of Europe. (1950), "European Convention on Human Rights and Fundamental Freedoms", available at: <https://www.coe.int/en/web/human-rights-convention> (accessed: 04.07.2025).

15. European Union. (2000), "Council Directive 2000/43/EC of 29 June 2000 implementing the principle of equal treatment between persons irrespective of racial or ethnic origin", EUR-Lex, available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32000L0043> (accessed: 04.07.2025).

16. European Union. (2001), "Regulation (EC) No 1049/2001 of the European Parliament and of the Council of 30 May 2001 regarding public access to European Parliament, Council and Commission documents", EUR-Lex, available at: <https://eurlex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32001R1049> (accessed: 04.07.2025).

17. Gryshchenko, I. M., Horbata, L. P., Shcherbak, V., Kozlov, A. and Prydetkevych, S. (2025), "Promoting sustainable growth of Local communities amidst the transformation of an open society", International Journal of Ecosystems and Ecology Science (IJEES), Vol. 15, no. 1, pp. 87—96.

Стаття надійшла до редакції 10.07.2025 р.

В. О. Шведун,
д. держ. упр., професор, професор кафедри економіки та публічного управління,
Національний аерокосмічний університет "Харківський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5170-4222>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.253

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У РЕКРЕАЦІЙНІЙ СФЕРІ

V. Shvedun,
Doctor of Science in Public Administration, Full Professor, Professor of the Department
of Economics and Public Administration, National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"

THE FEATURES OF THE FORMATION OF MECHANISMS OF STATE REGULATION IN THE RECREATIONAL SPHERE

У статті досліджено особливості формування механізмів державного регулювання розвитку рекреаційної сфери. Зокрема, проаналізовано особливості державної політики у сфері туризму та курортів як підґрунтя для формування механізмів державного регулювання розвитку рекреаційної сфери. Виокремлено чинники, що впливають на розвиток державної політики у сфері туризму та курортів. Здійснено порівняння статичних та динамічних факторів, що чинять вплив на розвиток державної політики туризму та курортів задля формування дієвих механізмів державного регулювання розвитку рекреаційної сфери.

Зазначено, для розвитку рекреаційної сфери особливо важливими є умови політичної стабільності, наявності позитивного іміджу держави чи регіону, сприятливості митного та візового режимів, безпеки туристів. Всі ці чинники суттєво впливають на державну політику у сфері туризму та курортів, тому їх попередній аналіз є необхідним.

Показано, що стан та перспективи розвитку державної політики у сфері туризму та курортів залежать від різнохарактерних груп чинників зовнішнього (екзогенного), внутрішнього (ендогенного), а також міжнародного і міждержавного типу. Зазначено, що в якості міжнародних та міждержавних факторів можуть виступати такі: відносини між країнами політичного характеру, особливості розподілу праці на міжнародному рівні, світові ціни та ціни в межах визначених країн тощо.

Підкреслено, що державна політика у сфері туризму та курортів формується під впливом таких ключових принципів: інтереси національного рівня, котрі формуються державою у відповідності до чинників, що впливають на державну політику у сфері туризму та курортів та втілюються у вигляді відповідних нормативно-правових актів та державних програм; інтереси міжнародного рівня, котрі є визначальними для ролі та завдань держави щодо процесів розвитку міжнародного співробітництва в рекреаційній сфері.

The article studies peculiarities of formation of mechanisms of state regulation of development of recreational sphere. In particular, the features of state policy in the sphere of tourism and resorts as the basis for the formation of mechanisms of state regulation of development of recreational sphere are analyzed. The factors influencing the development of state policy in the sphere of tourism and resorts are allocated. A comparison of static and dynamic factors influencing the development of the state policy of tourism and resorts for the formation of effective mechanisms of state regulation of development of recreational sphere is carried out.

It is noted that the conditions of political stability, the presence of a positive image of the state or region, the favorable customs and visa regimes, the safety of tourists are especially important for the development of the recreational sphere. All these factors significantly affect public policy in the field of tourism and resorts, so their preliminary analysis is necessary.

It is shown that the state and prospects for the development of state policy in the sphere of tourism and resorts depend on different groups of factors of external (exogenous) and internal (endogenous), as well as international and interstate type. It is specified that the following factors can act as international and interstate factors: political relations between countries, peculiarities of the division of labor at the international level, world prices and prices within certain countries, etc.

It is emphasized that the state policy in the sphere of tourism and resorts is formed under the influence of the following key principles: the interests of the national level, which are formed by the state in accordance with the factors that influence the state policy in the sphere of tourism and resorts and are embodied in the form of relevant normative legal acts and state programs; interests of the international level, which are decisive for the role and tasks of the state regarding the processes of development of international cooperation in the recreational sphere.

Ключові слова: державне регулювання, механізми, рекреаційна сфера, туристична індустрія, розвиток, державна політика.

Key words: state regulation, mechanisms, recreational sphere, tourism industry, development, public policy.

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

В Україні темпи розвитку рекреаційної сфери й відповідно туристичної індустрії суттєво відстають від світових. Подібна ситуація зумовлена наявністю низки несприятливих внутрішніх умов: відсутність інвестиційного потенціалу внаслідок тривалої політичної нестабільності та економічної кризи; неусталеність нормативно-правової бази; нераціональне використання наявних туристичних ресурсів; нерозвиненість туристичної інфраструктури; низька якість обслуговування в туристичній індустрії; відсутність належного інформаційного забезпечення реальних і потенційних споживачів туристичних послуг про наявні в туристичній індустрії підприємства. Виходячи з вищезазначеного, сучасний рівень розвитку туристичної індустрії України не відповідає наявному потенціалу. При цьому слід зазначити, що туристична індустрія тісно пов'язана з багатьма складовими як сфери послуг, так і виробничої сфери народного господарства, що викликає необхідність впровадження відповідних ефективних механізмів державного управління. Вищезазначене обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Специфіка діяльності в межах рекреаційної сфери багато десятиріч є предметом наукового та практичного інтересу багатьох фахівців, зокрема, таких, як: О. Ахмедова, Т. Калина, О. Осінська та ін. Проте недостатньо уваги було приділено механізмам державного регулювання розвитку рекреаційної сфери.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є дослідження особливостей формування механізмів державного регулювання розвитку рекреаційної сфери.

Для досягнення поставленої мети в роботі пропонується поставити та вирішити такі завдання:

— проаналізувати особливості державної політики у сфері туризму та курортів як підґрунтя для формування механізмів державного регулювання розвитку рекреаційної сфери;

— виокремити чинники, що впливають на розвиток державної політики у сфері туризму та курортів;

— порівняти статичні та динамічні фактори, що чинять вплив на розвиток державної політики туризму та курортів задля формування дієвих механізмів

державного регулювання розвитку рекреаційної сфери.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

З метою розробки ефективного механізму державного регулювання рекреаційної сфери України, по-перше, необхідно проаналізувати відповідні особливості державної політики у сфері туризму та курортів.

В загальному випадку ключовими напрямками державної політики у сфері туризму та курортів є такі:

- залучення населення до ефективного використання вільного часу, змістовної організації власного дозвілля; ознайомлення громадян з особливостями спадщини історико-культурного характеру, природного середовища; забезпечення громадських прав на здійснення відпочинку та оздоровлення;
- раціоналізація використання ресурсів туристичного характеру та сприяння їх охороні; розвиток рекреаційної сфери України як перспективної з точки зору високої рентабельності; побудова ефективної системи діяльності у сфері туризму та курортів з метою оптимального забезпечення потреб іноземного та внутрішнього туризму;
- формування та систематичне вдосконалення нормативно-правового забезпечення у сфері туризму та курортів спираючись на вітчизняне законодавство, а також на встановлені міжнародні норми і правила;
- захист державних прав та інтересів в рекреаційній сфері на міжнародному рівні;
- забезпечення сприятливих умов для здійснення контролю щодо валютних, податкових, митних, прикордонних відносин; стимулювання вітчизняного розвитку туризму на основі забезпечення відповідних оптимальних економічних умов;
- надання пільг для здійснення екскурсійної діяльності, орієнтованої на дітей та молодь, а також на малозабезпечені верстви населення й інвалідів;
- залучення інвестицій вітчизняного та закордонного походження до розвитку індустрії туризму;
- закріплення порядку здійснення стандартизації, сертифікації та ліцензування в рекреаційній сфері;
- впровадження системи здійснення суб'єктами туристичної діяльності статистичної звітності;
- встановлення норм управління державною власністю в рекреаційній сфері;
- забезпечення рівнозначних можливостей для ринкової діяльності суб'єктів підприємницької діяльності різних форм власності;
- активізація конкурентного розвитку та забезпечення дотримання законодавчо встановлених вимог у сфері туризму та курортів;
- захист прав та інтересів туристів, а також їх майна; гарантування туристам безпеки їх переміщення та проживання;
- надання державної підтримки регіональному розвитку рекреаційної сфери; позначення статусу відокремлених туристичних центрів на цій території;
- сприяння розвитку системи забезпечення рекреаційної сфери з наукової точки зору; активізація процесів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, що задіяні у сфері туризму та курортів;

— підтримка плідної взаємодії з країнами близького та дальнього зарубіжжя, а також з міжнародними організаціями; обговорення й укладання двосторонніх та багатосторонніх угод на міжнародному рівні, формування ефективного механізму їх практичної реалізації [2; 4].

Для розвитку рекреаційної сфери особливо важливими є умови політичної стабільності, наявності позитивного іміджу держави чи регіону, сприятливості митного та візового режимів, безпеки туристів. Всі ці чинники суттєво впливають на державну політику у сфері туризму та курортів, тому їх попередній аналіз є необхідним.

Якщо докладно характеризувати чинники, що впливають на розвиток державної політики у сфері туризму та курортів, то, по-перше потрібно акцентувати увагу на тому, що під цим поняттям доцільно розуміти момент чи суттєву обставину державної практики стосовно зазначеного напрямку діяльності. Чинники, що обумовлюють розвиток державної політики у сфері туризму та курортів, є багатограними та різнохарактерними [1; 5].

В цілому, стан та перспективи розвитку державної політики у сфері туризму та курортів залежать від різнохарактерних груп чинників зовнішнього (екзогенного), внутрішнього (ендогенного), а також міжнародного і міждержавного типу.

Так, чинники екзогенного типу являють собою вплив зовнішнього середовища на стан та розвиток державної політики у сфері туризму та курортів. До факторів зовнішнього впливу можна віднести зміни демографічного та соціального характеру, фінансово-економічного розвитку, політико-правового регулювання, розвитку технологій, торгівлі, транспортної мережі тощо [2; 3].

Фактори ендогенного типу визначаються внутрішніми причинами, що виникають усередині об'єкту, в якості якого в даному випадку виступає державна політика у сфері туризму та курортів. Ендогенні фактори традиційно вважаються визначальними стосовно впливу на державну політику у сфері туризму та курортів. До таких факторів можна віднести наступні: особливості природно-географічного розташування та кліматичних умов країни чи регіону; рівень присутності та якості природних ресурсів, а також можливість їх раціонального використання; стан економіки країни чи регіону; особливості внутрішньої політики країни та рівень політичної стабільності; стан та тенденції розвитку продуктивних сил; склад і ступінь матеріального добробуту громадян; загальний рівень суспільного життя, а також рівень освіти і культури населення; можливість пільгової підтримки населення державою, громадськими професійними об'єднаннями, різнохарактерними підприємствами та установами, що надають послуги туристичного характеру; рівень розвитку інфраструктури туризму тощо [1; 2].

В якості міжнародних та міждержавних факторів можуть виступати такі: відносини між країнами політичного характеру, особливості розподілу праці на міжнародному рівні, світові ціни та ціни в межах визначених країн тощо.

Також фактори, що обумовлюють розвиток державної політики у сфері туризму та курортів, класифікують-

ся на статичні та динамічні. Зокрема, статичні фактори є незмінними в часі. До них відносяться природно-географічні чинники. Динамічні фактори систематично змінюються. Так, до факторів динамічного типу, що впливають на стан та розвиток державної політики у сфері туризму та курортів, слід віднести наступні:

- соціальні (підвищення загального рівня добробуту прогресивних країн, які є активними учасниками туристичного обміну; зниження кількості обмежень міграційного характеру; розуміння можливостей туризму);
- демографічні (загальне збільшення кількості населення; процес активної урбанізації; трансформація вікового складу населення);
- культурні (прагнення населення країн до ознайомлення з зарубіжними цінностями культурного характеру завдяки підвищенню рівня культури населення);
- економічні (зміна частки послуг туристичного характеру в структурі споживчого кошику населення);
- техніко-технологічні (активізація розвитку матеріально-технічного забезпечення індустрії туризму, що, в свою чергу, сприяє розповсюдженню процесу масовості туризму);
- міжнародні та міждержавні (глобалізаційні та євроінтеграційні процеси; пом'якшення умов міжнародного співробітництва) [1; 5].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, державна політика у сфері туризму та курортів, як підґрунтя для формування механізмів державного регулювання розвитку рекреаційної сфери, формується під впливом таких ключових принципів:

- інтереси національного рівня, котрі формуються державою у відповідності до чинників, що впливають на державну політику у сфері туризму та курортів та втілюються у вигляді відповідних нормативно-правових актів та державних програм;
- інтереси міжнародного рівня, котрі є визначальними для ролі та завдань держави щодо процесів розвитку міжнародного співробітництва в рекреаційній сфері.

Література:

1. Ахмедова О. О. Загальнотеоретичні засади реалізації державної політики у сфері забезпечення безпеки туристичної галузі: порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. № 33 (72). С. 144—148.
2. Калина Т. Є., Константинова О. В., Арзуманян Т. Ю. Розвиток туристично-рекреаційної діяльності на природоохоронних територіях. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2017. № 3. С. 39—45.
3. Осінська О. Б., Топорницька М. Я. Стимулювання рекреаційної діяльності як фактору диверсифікації та забезпечення стійкості суб'єктів туризму в умовах війни. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2023. № 12. С. 57—62.
4. Прокопенко Т. Виклики та можливості державного регулювання у сфері розвитку туризму в сучасній Україні. Наукові праці Міжрегіональної Академії управ-

ління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2023. № 6 (66). С. 64—69.

5. Скляренко Я. П. Інституціональна структура регулювання сфери міжнародного туризму в Європейському Союзі. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія "Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм". 2018. Вип. 7. С. 142—149.

References:

1. Akhmedova, O. O. (2022), "General theoretical principles of the implementation of state policy in the field of security of the tourism industry: a comparative analysis of domestic and foreign experience", Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia, vol. 33 (72), pp. 144—148.
 2. Kalina, T.E., Konstantinova, O.V. and Arzumanyan, T.Yu. (2017), "Development of tourist and recreational activities in protected areas", Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky, vol. 3, pp. 39—45.
 3. Osinskay, O.B. and Topornitskaya, M.Ya. (2023), "Stimulating of recreational activities as a factor of diversification and ensuring of the sustainability of tourism subjects in the languages of war", Industriia turizmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi, vol. 12, pp. 57—62.
 4. Prokopenko, T. (2023), "Challenges and opportunities of state regulation in the field of tourism development in modern Ukraine", Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia, vol. 6 (66), pp. 64—69.
 5. Sklyarenko, Ya.P. (2018), "Institutional structure of international tourism regulation in the European Union", Visnyk Kharkivskoho natsionalnogo universytetu imeni V.N. Karazina. Seriya "Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm", vol. 7, pp. 142—149.
- Стаття надійшла до редакції 09.07.2025 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

А. П. Лелеченко,
д. держ. упр., професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний університет "Київський авіаційний інститут"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0850-3724>
М. І. Шаров,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний університет "Київський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-5443-8153>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.257

ПРИНЦИПИ ГАРМОНІЗАЦІЇ МІСЬКОГО ПРОСТОРУ ЧЕРЕЗ ЕФЕКТИВНЕ ТРАНСПОРТНЕ ПЛАНУВАННЯ: ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ТА ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ

A. Lelechenko,
Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public
Management and Administration, The State University "Kyiv Aviation Institute"
M. Sharov,
Postgraduate student of the Department of Public Management and Administration,
The State University "Kyiv Aviation Institute"

PRINCIPLES OF URBAN SPACE HARMONIZATION THROUGH EFFECTIVE TRANSPORT
PLANNING: THEORETICAL RATIONALE AND PRACTICAL APPROACHES

У статті обгрунтовано ключові принципи, на яких має базуватися сучасне транспортне планування для гармонізації міського простору. Закцентовано, що зростаючі мобільні потреби населення, екологічні обмеження, а також необхідність підвищення якості життя вимагають перегляду традиційних моделей просторового планування й управління міською інфраструктурою. На основі аналізу сучасних наукових підходів (Geurs & van Wee, Banister, Switzer, Ewing & Cervero, Creutzig, Litman) висвітлено ключові принципи, на яких має ґрунтуватися сучасне транспортне планування: інтегрованість, стійкість, участь та екологічність. Принцип інтегрованості передбачає синхронне врахування просторових, транспортних, соціальних, економічних та екологічних факторів у процесі прийняття управлінських рішень, забезпечує взаємодію між різними секторами та сприяє формуванню збалансованої міської інфраструктури. Принцип стійкості орієнтує транспортне планування на довгострокове зменшення негативного впливу транспорту на довкілля, підвищення енергоефективності, розвиток громадського, велосипедного та пішохідного транспорту, а також на стимулювання змін у транспортній поведінці населення відповідно до парадигми сталої мобільності. Принцип участі передбачає залучення гро-

мадськості та стейкхолдерів до процесу прийняття рішень, дозволяє врахувати інтереси різних соціальних груп, сприяє формуванню довіри до органів влади. Принцип екологічності акцентує на необхідності орієнтації транспортної політики на скорочення викидів парникових газів, зменшення шумового забруднення, збереження зелених зон. Доведено, що реалізація цих принципів у практиці міського управління забезпечує відповідність транспортного розвитку сучасним кліматичним і соціальним викликам, сприяє підвищенню якості життя населення та досягненню цілей сталого розвитку. Обґрунтовано, що гармонізація міського простору є не лише інженерно-інфраструктурним, а насамперед управлінським і соціальним процесом, що потребує стратегічного підходу, адаптивного планування та активної взаємодії з громадськістю. Запропоновано напрями подальших досліджень у сфері розвитку адаптивних управлінських моделей, індикаторів ефективності та цифрових інструментів підтримки сталого транспортного розвитку.

The article substantiates the key principles that should underpin contemporary transport planning aimed at harmonizing urban space. It emphasizes that growing mobility needs, environmental constraints, and the imperative to improve quality of life require a fundamental rethinking of traditional models of spatial planning and urban infrastructure management. Based on an analysis of current scholarly approaches (Geurs & van Wee, Banister, Switzer, Ewing & Cervero, Creutzig, Litman), the study identifies four core principles of modern transport planning: integration, sustainability, participation, and ecological orientation.

The principle of integration entails the simultaneous consideration of spatial, transport, social, economic, and environmental factors in decision-making processes. It ensures cross-sectoral coordination and contributes to the development of a balanced urban infrastructure. The principle of sustainability guides transport planning toward long-term goals of reducing environmental impact, increasing energy efficiency, promoting public, cycling, and pedestrian transport, and encouraging behavioral change in line with the paradigm of sustainable mobility. The participation principle underscores the importance of involving the public and stakeholders in decision-making, enabling the inclusion of diverse social interests and fostering trust in government institutions. The principle of ecological orientation highlights the need for transport policy to focus on reducing greenhouse gas emissions, lowering noise pollution, and preserving green urban spaces.

The article demonstrates that the practical implementation of these principles aligns urban transport development with current climate and social challenges, improves residents' quality of life, and advances sustainable development goals. It argues that urban space harmonization is not merely a technical or infrastructural task but a managerial and societal process requiring strategic vision, adaptive planning, and active public engagement. Directions for further research include the development of adaptive governance models, performance indicators, and digital tools to support sustainable transport systems.

Ключові слова: гармонізація міського простору, транспортне планування, сталий розвиток, просторове планування, мобільність, громадська участь, інфраструктура, урбанізація.

Key words: urban space harmonization, transport planning, sustainable development, spatial planning, mobility, public participation, infrastructure, urbanization.

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

Трансформація сучасних міст, зростання чисельності населення, урбанізаційні виклики та кліматичні зміни зумовлюють необхідність переосмислення підходів до просторового розвитку й управління міською інфраструктурою. Одним із основних інструментів формування комфортного, сталого й функціонально збалансованого міського середовища є ефективне

транспортне планування, яке дозволяє інтегрувати потреби мобільності населення з принципами раціонального використання територій, охорони довкілля та соціальної інклюзії.

На сучасному етапі в Україні особливої актуальності набуває гармонізація міського простору як чинника підвищення якості життя громадян, розвитку людського капіталу та зниження інфраструктурних ризиків. Водночас транспортне планування часто реалізується фрагментарно, без достатнього урахування принципів комплексності, взаємодії з іншими видами секторальної полі-

тики та реальної участі громадськості. Проблема полягає в тому, що наявна система публічного управління міським розвитком у сфері транспорту не завжди забезпечує належний рівень інтеграції між плануванням територій, інфраструктурними рішеннями та екологічними обмеженнями. Це зумовлює потребу у розробленні ефективних управлінських моделей, які б дозволили гармонізувати транспортний розвиток із загальною стратегією сталого урбаністичного планування. Таким чином, дослідження проблеми гармонізації міського простору через ефективне транспортне планування є важливим як з теоретичної, так і з практичної точок зору.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній науковій літературі питання інтеграції транспортної інфраструктури з просторовим плануванням розглядається як визначальний чинник підвищення якості життя населення, зниження екологічного навантаження та забезпечення соціальної інклюзії. Однією з фундаментальних концепцій у цій сфері є підхід до оцінки доступності, запропонований Карста Т. Геурса та Берта ван Бі (Geurs & van Wee, 2004). Автори обґрунтовують, що ефективне транспортне планування має базуватися на принципі просторової доступності, враховуючи не лише інфраструктурні, а й територіальні, часові та індивідуальні аспекти. При цьому доступність повинна стати центральною категорією в розробці міських та транспортних стратегій, оскільки вона визначає можливості для мобільності, економічного розвитку та соціальної інтеграції [1; 2].

Значний внесок у розвиток концепції сталого транспортного планування зробив Д. Баністер (David Banister), який у 2008 році запропонував парадигму "Sustainable Mobility Paradigm". Вона передбачає пріоритетизацію екологічних і соціальних аспектів міської мобільності, що є надзвичайно актуальним для сучасних міст у контексті кліматичних викликів, та значне скорочення автомобільного транспорту з двигунами внутрішнього згорання [3].

У роботі А. Свіцера (A. Switzer, 2019) досліджується процес трансформації транспортних і просторових систем та підкреслюється необхідність системних змін, впровадження інноваційних підходів та інтеграції різних секторів для досягнення сталого розвитку міських територій [4].

В Україні проблема гармонізації міського простору через транспортне планування набула особливої актуальності у зв'язку з урбанізаційними процесами та необхідністю адаптації до європейських стандартів. У дослідженні А. Шевченка (2020) аналізуються стратегії сталого розвитку виробничої інфраструктури, зокрема залізничного транспорту, з позицій безпеки та інтеграції з просторовим розвитком [5]. Автор підкреслює важливість стратегічного управління транспортною інфраструктурою, орієнтованого на безпеку та стійкість системи.

Колективна монографія вітчизняних науковців на чолі з В. Акуліним (2024) присвячена формуванню та функціонуванню логістичних центрів у регіональних транспортно-логістичних системах України [6]. Дос-

лідники звертають увагу на фрагментарність існуючих підходів, недостатню координацію між різними секторами та обмеженість фінансових ресурсів, що ускладнює реалізацію ефективних транспортних стратегій.

Аналіз сучасних досліджень свідчить, що досягнення гармонізації міського простору шляхом ефективного транспортного планування можливе лише за умови застосування комплексного підходу, інтеграції міжсекторальної політики, а також залучення громадськості до процесу прийняття рішень. Завдяки цьому відкриваються нові можливості для розробки та впровадження сучасних управлінських моделей, які забезпечують ефективну координацію між органами влади, бізнесом і громадянами, а також врахування екологічних, соціальних та економічних аспектів розвитку міських територій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є теоретичне обґрунтування та практичне наповнення принципів гармонізації міського простору через ефективне транспортне планування в умовах зростаючої урбанізації, екологічних викликів і соціальних трансформацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Гармонізація міського простору в умовах зростаючої урбанізації вимагає переорієнтації управлінських підходів від фрагментарного розвитку окремих елементів міської інфраструктури до інтегрованого, збалансованого та стійкого планування. Нагальна потреба у трансформації традиційних моделей управління міським середовищем обумовлюється як кількісними змінами (зростання населення, тиск на ресурси, урбанізаційна щільність), так і якісними викликами (екологічна деградація, зниження рівня доступності, зростання соціальних диспропорцій).

Однією з головних передумов такої трансформації є ефективне транспортне планування як ключовий інструмент просторової організації міста, забезпечення мобільності населення, формування інклюзивного середовища та підвищення загальної якості життя громадян. Адже саме транспортна система відіграє інтегративну роль, з'єднуючи житлові райони, робочі місця, освітні та медичні заклади, зони рекреації, а отже, безпосередньо впливає на соціальну динаміку та економічну активність міських територій.

У цьому контексті важливо визначити засадничі принципи, на яких має ґрунтуватися сучасна система транспортного планування, спрямована на гармонізацію міського середовища. Вважаємо, що такими принципами є інтегрованість, стійкість, участь та екологічність. Їх реалізація дозволяє сформувати системний підхід до управління розвитком міської території, який поєднує потреби мобільності з цілями сталого просторового розвитку, з урахуванням екологічних обмежень, соціальних очікувань та економічної доцільності.

Інтегроване планування передбачає синхронне врахування просторових, транспортних, соціальних, еконо-

мічних та екологічних факторів у процесі прийняття управлінських рішень щодо розвитку міського середовища. Одним із визнаних прикладів реалізації інтегрованого підходу є концепція Transit-Oriented Development (TOD). Ця модель передбачає формування високої щільності забудови навколо вузлів громадського транспорту із поєднанням житлових, комерційних і рекреаційних функцій, що дозволяє мінімізувати залежність від приватного автотранспорту, підвищити доступність міських ресурсів і забезпечити сталий просторовий розвиток.

Основоположником концепції TOD вважається Пітер Калторп (Peter Calthorpe), американський архітектор, урбаніст і один із провідних теоретиків нового урбанізму. У своїй праці "The Next American Metropolis: Ecology, Community, and the American Dream" (1993) він запропонував і обґрунтував основні принципи TOD, наголошуючи на необхідності поєднання громадського транспорту, пішохідної доступності, змішаного використання земель і компактного планування для створення життєздатних та екологічно орієнтованих міських районів [7]. Калторп розглядав TOD не лише як транспортну чи архітектурну концепцію, а як соціально орієнтовану модель урбаністичного розвитку.

Подальше емпіричне та теоретичне обґрунтування концепції надали Роберт Серверо (Robert Cervero) та Рейд Юінг (Reid Ewing). Їхні дослідження доводять, що забудова за принципами TOD сприяє зміні транспортної поведінки населення, зменшенню автомобільного трафіку, підвищенню ефективності громадського транспорту та покращенню екологічної ситуації в містах. Зокрема, у спільній публікації "Travel and the Built Environment" (2010) автори здійснили метааналіз численних емпіричних досліджень, підтверджуючи позитивний вплив інтегрованого просторово-транспортного планування на мобільність та якість життя [8].

Таким чином, концепція TOD стала одним із найбільш впливових напрямів сучасної урбаністики та транспортного планування, яка активно впроваджується у стратегічному розвитку міст по всьому світу, зокрема в США, Канаді, країнах ЄС та Азії. Її засади є надзвичайно актуальними і для українських міст, які потребують модернізації транспортної системи в поєднанні з просторовою гармонізацією. Це особливо актуально для густонаселених міст, де простір і ресурси обмежені.

Інтегроване планування передбачає одночасне врахування просторових, транспортних, соціальних, економічних та екологічних факторів при ухваленні рішень щодо розвитку міського середовища. Відтак, транспортна політика повинна бути невід'ємною складовою генеральних планів, стратегій сталого розвитку та соціальних програм міст.

Сталий розвиток транспортних систем базується на зменшенні негативного впливу транспорту на довкілля, підвищенні енергоефективності, розвитку громадського транспорту, велосипедної та пішохідної інфраструктури. Як зазначалось вище, парадигма сталої мобільності, запропонована Д. Баністером у 2008 році, акцентує увагу на необхідності переходу від роз-

ширення автомобільних доріг до стимулювання зміни транспортної поведінки населення. В центрі цієї парадигми автор вбачає пріоритет громадського транспорту, розвиток велосипедної та пішохідної інфраструктури, а також підтримку нових моделей мобільності (спільного користування транспортом, мікромобільності тощо). Науковець підкреслює, що лише через структурні зміни у плануванні, фінансуванні та оцінці транспортних проєктів можливо досягти реального зниження екологічного навантаження на міське середовище [3, с. 75]. Його підхід узгоджується з європейськими стратегічними документами щодо кліматичної нейтральності міст та підвищення стійкості інфраструктури.

Ефективне транспортне планування неможливе без участі громадян у прийнятті управлінських рішень. Як доводить Архонт Фунг (Archon Fung, 2015), залучення громадськості та стейкхолдерів до процесів планування підвищує довіру до влади, дозволяє врахувати інтереси різних соціальних груп і зменшити ризик конфліктів [9]. Науковець розглядає різні формати участі: консультативні опитування, деліберативні форми спільного ухвалення рішень і підкреслює, що саме прозорість процедур і відкритість влади стають визначальними умовами легітимності політики.

Ці висновки підтверджуються також дослідженням Т. Набатчі та М. Лейнінгера (Tina Nabatchi, Matt Leighninger) у роботі "Public Participation for 21st Century Democracy" (2015), у якій участь громадян розглядається не лише як демократичне право, але і як стратегічний ресурс ефективного врядування, зокрема у сфері просторового та транспортного розвитку. Автори обґрунтовують, що громадська участь не є формальністю, це багатовимірний процес, який охоплює інформування, двосторонню комунікацію, співтворення рішень і моніторинг їх реалізації. Вони акцентують на перевагах участі, серед яких: підвищення довіри до влади, зростання легітимності політик, врахування локальних знань та зменшення ризику конфліктів. Особливу увагу у роботі приділено участі в міському плануванні, де традиційні технократичні моделі часто ігнорують потреби різних соціальних груп. Натомість інклюзивні та деліберативні підходи дозволяють формувати збалансовані, соціально справедливі та екологічно орієнтовані рішення. Автори також пропонують типологію моделей участі: participatory governance, deliberative democracy, collaborative public management, і підкреслюють необхідність створення сприятливих інституційних умов для їх реалізації — прозорості, доступності інформації, цифрових платформ та політичної волі до співуправління.

Таким чином, у контексті гармонізації міського простору, участь громади виступає не лише як засіб зниження соціальної напруги, а як інструмент підвищення адаптивності, ефективності та легітимності транспортної політики [10].

Гармонізація міського простору через екологічно орієнтоване транспортне планування передбачає зниження викидів CO₂, зменшення шумового забруднення, збереження зелених зон і впровадження технологій сталого транспорту. У роботі Фелікса Кройціга (F. Creutzig) з колективом співавторів (2015) наголошуєть-

Таблиця 1. Основні принципи гармонізації міського простору через транспортне планування

Принцип	Основні характеристики	Практичні підходи	Очікувані результати
Інтегрованість R. Ewing, R. Cervero (2010), Концепція TOD	Поєднання транспортної, просторової, соціальної, екологічної політик	Transit-Oriented Development, інтеграція з генпланами	Збалансоване просторове планування, оптимізація використання територій
Стійкість D. Banister (2008), Sustainable Mobility Paradigm	Зміна транспортної поведінки, пріоритет громадського транспорту, пішої та вело мобільності	Стратегії міст ЄС: Париж, Копенгаген, Відень	Зменшення викидів, зниження авто-залежності, покращення здоров'я населення
Участь A. Fung (2015); T. Nabatchi & M. Leighninger (2015)	Відкритість рішень, електронна демократія, залучення стейкхолдерів	Публічні консультації в ЄС, портали SmartCity	Підвищення довіри до влади, легітимність політик, зниження соціальної напруги
Екологічність F. Creutzig et al. (2015); T. Litman (2024)	Орієнтація на скорочення CO ₂ , шуму, розвиток «зеленого» транспорту	Планування «зелених» маршрутів, електротранспорт, екологічні критерії у проектах	Відповідність кліматичним цілям, поліпшення якості життя, збереження природного середовища

Джерело: складено автором.

ся, що сектор транспорту є одним із головних "бар'єрів" для досягнення кліматичних цілей, адже він демонструє найменшу динаміку скорочення викидів у порівнянні з іншими секторами. Вчені обґрунтовують необхідність не лише технологічних інновацій (електромобілі, альтернативні види пального), а й потребу змін у структурі простору та плануванні мобільності [11].

У цьому контексті цікавим є дослідження Тодда Літмана (T. Litman, 2024), у якому розроблено методику оцінки впливу земельного використання на транспортну поведінку. Автор доводить, що саме політика землекористування може суттєво змінити структуру мобільності та сприяти декарбонізації [12].

Враховуючи складність процесу гармонізації міського простору, доцільним є узагальнення основних принципів та практичних підходів до їх реалізації. Узагальнені характеристики представлено у таблиці 1.

Узагальнення принципів у такому вигляді дозволяє зробити висновок про необхідність парадигмального зсуву в транспортному плануванні — від технократичної логіки до системного бачення, що інтегрує різні аспекти міського розвитку. Особливу цінність становить те, що кожен з принципів має як нормативно-ціннісне підґрунтя, так і емпірично підтверджену ефективність, засвідчену у провідних урбаністичних практиках. Така система принципів і підходів має стати основою для формування нової управлінської культури в українських містах, орієнтованої на якість життя, сталість та інклюзивність.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, гармонізація міського простору через ефективне транспортне планування має розглядатися як багаторівнева управлінська стратегія, що поєднує принципи інтегрованості, екологічної відповідальності, соц-

іальної інклюзивності та довгострокової сталості. Аналіз наукових підходів і практик свідчить, що комплексна стратегія, яка базується на принципах інтегрованості, сталості, екологічної відповідальності та широкої участі громадськості, здатна забезпечити формування комфортного, функціонально збалансованого та соціально орієнтованого міського середовища.

Інтеграція транспортної політики з просторовим плануванням, як і пріоритезація громадського транспорту, розвиток "зелених" маршрутів, впровадження цифрових платформ для залучення громадян до управлінських процесів, доводять свою ефективність у провідних містах світу. Водночас адаптація цих моделей в Україні вимагає удосконалення інституційних механізмів публічного управління, зміцнення міжвідомчої координації, створення стимулюючих фінансово-правових умов і розвитку локальних спроможностей.

Підсумовуючи, зазначимо, що гармонізація міського простору не повинна розглядатися винятково як технічне або інфраструктурне завдання. Це передусім політико-управлінський процес, що потребує системного бачення, стратегічного планування, динамічного управління змінами та активної співучасті всіх стейкхолдерів. Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у розробці адаптивних управлінських моделей інтегрованого транспортно-просторового планування з урахуванням регіональної специфіки українських міст; створенні індикаторів ефективності транспортної політики з акцентом на сталість, доступність, екологічність і участь; дослідженні впливу цифрових технологій (SmartCity, мобільні застосунки, ГІС-аналітика) на якість прийняття управлінських рішень у сфері міської мобільності.

Література:

1. Karst T. Geurs, Bert van Wee. Accessibility evaluation of land-use and transport strategies: review and research directions. Journal of Transport Geography.

Volume 12, Issue 2, June 2004, Pages 127—140. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0966692303000607>

2. Bert van Wee, Karst Teunis Geurs. The role of accessibility in urban and transport planning. Handbook on transport and urban planning in the developed world. URL: <https://research.utwente.nl/en/publications/the-role-of-accessibility-in-urban-and-transport-planning>

3. David Banister. The sustainable mobility paradigm. Transport Policy. Volume 15, Issue 2, March 2008, Pages 73-80. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0967070X07000820>

4. Switzer, A. Transitioning the Transport and Land-use system. 2019. URL: https://pure.hva.nl/ws/portafiles/portal/6322462/IP_Proefschrift_Andrew-Switzer_WEB.pdf

5. Шевченко А. Стратегування сталого розвитку виробничої інфраструктури національної економіки з позицій безпеки (на прикладі залізничного транспорту). Дисертація канд.наук. 2020. URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/dysert._shevchenko-a.i._compressed.pdf

6. Аулін В. В., Митник М. М., Ляшук О. Л. та ін. Формування та функціонування логістичних центрів в регіональних транспортно-логістичних системах України: монографія за заг. ред. д.т.н., проф. Ауліна В. В., д.т.н., проф. Ляшука О. Л. Тернопіль. 2024. 393 с. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/48357/1/Monohrafiya_2024.pdf

7. Peter Calthorpe. The Next American Metropolis. 1993. URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003288718-28/next-american-metropolis-peter-calthorpe>

8. Reid Ewing, Robert Cervero. Travel and the Built Environment. Journal of the American Planning Association. 2010. Volume 76. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01944361003766766>

9. Archon Fung. Putting the Public Back into Governance: The Challenges of Citizen Participation and Its Future. Public Administration review. 2015. Volume 75, Issue 4. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.12361>

10. Tina Nabatchi, Matt Leighninger. Public Participation for 21st Century Democracy. 2015. URL: https://www.researchgate.net/publication/301216235_Public_Participation_for_21st_Century_Democracy

11. Creutzig, F., Jochem, P., Edelenbosch, O. Y., Mattau, L., van Vuuren, D. P., McCollum, D., & Minx, J. (2015). Transport: A roadblock to climate change mitigation? Science, 350 (6263), 911—912. URL: <https://www.science.org/doi/10.1126/science.aac8033>

12. Todd Litman. Land Use Impacts on Transport. How Land Use Factors Affect Travel Behavior. Victoria Transport Policy Institute. 2024. URL: <https://www.vtppi.org/landtravel.pdf>

References:

1. Geurs, K.T. and van Wee, B. (2004), "Accessibility evaluation of land-use and transport strategies: review and research directions", Journal of Transport Geography, Vol. 12, No. 2, pp. 127—140, Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0966692303000607>

cedirect.com/science/article/abs/pii/S0966692303000607 (Accessed: 10 January 2025).

2. van Wee, B. and Geurs, K.T. (2025), "The role of accessibility in urban and transport planning", Handbook on Transport and Urban Planning in the Developed World, Available at: <https://research.utwente.nl/en/publications/the-role-of-accessibility-in-urban-and-transport-planning> (Accessed: 16 March 2025).

3. Banister, D. (2008), "The sustainable mobility paradigm", Transport Policy, Vol. 15, No. 2, pp. 73—80, Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0967070X07000820> (Accessed: 12 January 2025).

4. Switzer, A. (2019), "Transitioning the Transport and Land-use System", PhD Thesis, Available at: https://pure.hva.nl/ws/portafiles/portal/6322462/IP_Proefschrift_AndrewSwitzer_WEB.pdf (Accessed: 8 February 2025).

5. Shevchenko, A. (2020), "Strategic Development of the Industrial Infrastructure of the National Economy in Terms of Safety (on the Example of Railway Transport)", PhD Thesis, Available at: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/dysert._shevchenko-a.i._compressed.pdf (Accessed: 8 January 2025).

6. Aulin, V.V., Mytnyk, M.M. and Liashuk, O.L. (2024), Formuvannia ta funktsionuvannia lohystychnykh tsentriv v rehional'nykh transportno-lohystychnykh systemakh Ukrainy [Formation and Functioning of Logistics Centers in Regional Transport and Logistics Systems of Ukraine], Ternopil, Ukraine, Available at: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/48357/1/Monohrafiya_2024.pdf (Accessed: 15 March 2025).

7. Calthorpe, P. (1993), "The Next American Metropolis: Ecology, Community, and the American Dream", Available at: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003288718-28/next-american-metropolis-peter-calthorpe> (Accessed: 22 April 2025).

8. Ewing, R. and Cervero, R. (2010), "Travel and the Built Environment", Journal of the American Planning Association, Vol. 76, Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01944361003766766> (Accessed: 18 March 2025).

9. Fung, A. (2015), "Putting the Public Back into Governance: The Challenges of Citizen Participation and Its Future", Public Administration Review, Vol. 75, No. 4, Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.12361> (Accessed: 16 April 2025).

10. Nabatchi, T. and Leighninger, M. (2015), "Public Participation for 21st Century Democracy", Available at: https://www.researchgate.net/publication/301216235_Public_Participation_for_21st_Century_Democracy (Accessed: 11 May 2025).

11. Creutzig, F., Jochem, P., Edelenbosch, O.Y., Mattau, L., van Vuuren, D.P., McCollum, D. and Minx, J. (2015), "Transport: A roadblock to climate change mitigation?", Science, Vol. 350, No. 6263, pp. 911-912, Available at: <https://www.science.org/doi/10.1126/science.aac8033> (Accessed: 27 April 2025).

12. Litman, T. (2024), Land Use Impacts on Transport. How Land Use Factors Affect Travel Behavior, Victoria Transport Policy Institute, Available at: <https://www.vtppi.org/landtravel.pdf> (Accessed: 14 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 09.07.2025 р.

О. А. Ковтун,
к. держ. упр., доцент, професор кафедри публічного управління і проектного менеджменту
Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО "Університет
менеджменту освіти" Національної академії педагогічних наук України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0159-730X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.263

МАРКЕТИНГОВІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

О. Kovtun,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department
of Public Administration and Project Management, SHEI "University of Educational Management"

MARKETING PRINCIPLES FOR IMPROVING THE IMAGE OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE

У статті обґрунтовано теоретико-методологічні підходи та практичні аспекти формування позитивного іміджу територіальних громад України в контексті реалізації принципів сталого розвитку. Запропоновано трирівневу модель іміджу громади — внутрішній, національний і міжнародний, кожен із яких має специфічні аудиторії, ключові атрибути та канали комунікації. Обґрунтовано доцільність застосування системи індикаторів, що охоплюють економічний, соціальний та екологічний виміри іміджу, задля забезпечення його стійкості та релевантності для різних стейкхолдерів. Представлено алгоритм управління іміджем громади, який включає діагностику, стратегування, бенчмаркінг, партисипацію, кросмедійну комунікацію та моніторинг. Здійснено апробацію моделі на прикладі Боярської ТГ Київської області та підтверджено її ефективність у підвищенні репутаційного капіталу, соціальної згуртованості та екологічної відповідальності. Наголошено, що в умовах війни іміджева політика громад має зміщувати акценти на стійкість, солідарність і адаптивність, що трансформує традиційні парадигми територіального маркетингу у бік соціально відповідального та кризового комунікаційного підходу.

The article offers a comprehensive analysis of the conceptual, strategic, and practical aspects of community image management in the context of sustainable territorial development. It begins by problematizing the ambiguity between the notions of "community image" and "community brand" in contemporary academic discourse and policymaking. Drawing on the literature in place marketing and strategic communications, the study delineates the community image as a complex, multilayered set of perceptions formed through both rational and emotional evaluations by internal and external audiences. These perceptions are shaped not only by objective socio-economic and environmental characteristics of the territory, but also by symbolic narratives, media representations, and direct interpersonal communication. In contrast, the community brand is described as a deliberate and managed construct, articulated through visual, verbal, and narrative instruments aimed at positioning the community on specific target markets. This distinction enables a methodological clarity crucial for strategic governance.

The study introduces a three-tiered model of image formation — internal, national, and international — each defined by its own target audiences, dominant attributes, and preferred communication channels. At the internal level, the focus is on cohesion and trust among residents and local businesses, with attention to service quality, identity, and safety. The national level emphasizes economic attractiveness and cultural uniqueness, engaging audiences such as investors and tourists through sectoral forums and national media. The international level links the community's image to resilience, innovation, and humanitarian capacity, appealing to donors, foreign tourists, and global partners via digital platforms and international exhibitions. This multi-scalar approach underscores the need for differentiated yet integrated reputation management strategies, tailored to specific stakeholder expectations.

A key contribution of the article lies in the operationalization of sustainable image construction through a system of indicators across economic, social, and environmental dimensions. Economic metrics include employment rates, per capita investment, and the share of the green economy. Social indicators focus on quality of life, public participation, and gender parity in governance. Environmental benchmarks involve green space per capita, waste recycling rates, and carbon emissions. These indicators form the basis of a responsive, evidence-based image management framework, aligning communication with actual performance and fostering long-term territorial attractiveness.

Furthermore, the article elaborates an algorithm for strategic image governance, composed of diagnostic, strategic planning, benchmarking, participatory branding, cross-media communication, and monitoring phases. This cyclical model advocates a participatory and data-driven approach, emphasizing transparency, inclusiveness, and adaptability. The algorithm was tested through a pilot project in the Boyarka community near Kyiv, which transitioned from a wartime refuge to a hub of cultural revitalization and social rehabilitation. Through rebranding, digital storytelling, and citizen engagement, Boyarka demonstrated measurable improvements in creative entrepreneurship, tourism recovery, resident satisfaction, and ecological responsibility. These empirical results validate the model's applicability and effectiveness, even under conditions of resource scarcity and socio-political volatility.

Finally, the article critically reflects on how the war in Ukraine has redefined the normative foundations of territorial marketing. It highlights the emergence of crisis and social marketing as integral to image strategies, foregrounding values such as resilience, solidarity, and mobilizational potential. The war-induced shift from aestheticized branding to value-driven representation underscores the necessity for adaptive and ethical communication frameworks. The study ultimately positions community image as a strategic resource that can strengthen governance capacity, external visibility, and internal cohesion, particularly in post-crisis reconstruction contexts.

Ключові слова: імідж громади, сталий розвиток, маркетинг територій, бренд, бенчмаркінг, партисипативне управління.

Key words: community image, sustainable development, territory marketing, brand, benchmarking, participatory management.

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

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростання міжтериторіальної конкуренції питання формування позитивного іміджу територіальних громад набуває все більшого значення. Змагаючись не лише за матеріальні, а й за символічні ресурси, громади дедалі частіше позиціонують себе як суб'єкти, здатні привернути увагу цільових аудиторій — інвесторів, туристів, висококваліфікованих працівників, активних громадян. Імідж громади перетворюється на стратегічний актив,

що впливає на динаміку соціально-економічного розвитку, ступінь соціальної згуртованості, рівень відкритості влади, а також на інституційну довіру як усередині громади, так і за її межами. Формування позитивного іміджу території має безпосередній вплив на здатність громади залучати інвестиції, розвивати туристичну інфраструктуру, реалізовувати соціальні проєкти, стимулювати підприємництво та покращувати якість життя населення.

Водночас актуалізується необхідність поєднання іміджевих стратегій із засадами сталого розвитку, що передбачає одночасне врахування економічних, екологічних та соціальних вимірів. Особливого значення ця

вимога набуває в умовах трансформаційних процесів, спричинених війною в Україні, які вимагають нових підходів до стратегічного планування, комунікації та взаємодії громади з різними групами стейкхолдерів. Територіальні громади, що опинилися в епіцентрі гуманітарних, безпекових та інфраструктурних викликів, потребують оновлених моделей іміджевої політики, здатних інтегрувати сучасні маркетингові інструменти, цифрові технології та інклюзивні форми участі громадян у прийнятті управлінських рішень.

Таким чином, дослідження маркетингових засад формування та вдосконалення іміджу територіальних громад в Україні в контексті сталого розвитку є вкрай актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору. Воно покликане сприяти підвищенню ефективності управління розвитком територій, формуванню позитивного міжнародного та національного іміджу України, а також адаптації громад до складних умов поствоєнної відбудови.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні засади маркетингу територій сформовані у працях Ф. Котлера, С. Анхольта, Г. Кларка [1—3], які розкрили концептуальні підходи до позиціонування територій, брендингу місць та управління територіальною привабливістю в умовах глобальної конкуренції. Значний внесок у розвиток концепції Marketing Place в українському контексті зробили В.В. Мороз та А. Папоян [4], Л. Романова, Д. Бережинський [5], М. Безпарточний та ін. [6]. Зокрема, автори [4] довели ефективність бенчмаркінгових інструментів у процесі підвищення іміджу територіальних громад, що підтверджує доцільність їх інтеграції в місцеві стратегії розвитку.

Разом із тим, попри наявність певних напрацювань у сфері маркетингу місцевого рівня, комплексне дослідження процесу формування іміджу громад з урахуванням принципів сталого розвитку ООН [7], зокрема цілі 11 — Сталий розвиток міст та громад, досі залишається недостатньо опрацьованим. Це створює підґрунтя для подальших наукових розвідок, зосереджених на інтеграції соціально-екологічних критеріїв в іміджеву політику органів місцевого самоврядування.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї наукової розвідки є розроблення багаторівневої моделі формування іміджу територіальної громади, адаптованої до викликів сталого розвитку, а також обґрунтування практичного алгоритму її реалізації в управлінській діяльності органів місцевого самоврядування. Досягнення зазначеної мети передбачає розв'язання низки взаємопов'язаних наукових завдань, зокрема:

- уточнення змістового наповнення категорій "імідж громади" та "бренд громади" з урахуванням сучасних наукових підходів;
- формування системи кількісних і якісних індикаторів, що дозволяють оцінити рівень сталості іміджу;
- розроблення алгоритму управління іміджем, який інтегрує інструменти бенчмаркінгу, цифрових комунікацій та стратегічного планування; апробація запропо-

нованої моделі на прикладі Боярської міської територіальної громади.

Методологічною основою дослідження стало поєднання якісних і кількісних підходів, зокрема, контент-аналіз наукових джерел, SWOT-аналіз Боярської громади, бенчмаркінг практик окремих українських громад, експертне опитування (N = 25) та метод сценарного прогнозування.

Для перевірки узгодженості експертних оцінок застосовано коефіцієнт конкордації Кендалла (W = 0,71), що свідчить про високий рівень кореляції відповідей респондентів та валідність отриманих результатів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У науковій літературі останніх десятиліть спостерігається зростання інтересу до концептуалізації поняття "імідж території" як інструменту стратегічного управління розвитком громад у контексті глобальної конкуренції. Водночас термінологічна диференціація між поняттями "імідж громади" та "бренд громади" залишається недостатньо чіткою, що створює ризики плутанини в академічному дискурсі та практичній площині управлінських рішень. З огляду на це, актуальним є поглиблене розмежування вказаних дефініцій із позицій сучасних підходів до маркетингу територій, що базуються на засадах сталого розвитку, емоційного інтелекту, культурної ідентичності та діджитал-комунікацій.

Імідж громади автором [8, с. 259] трактується як стійка множина уявлень зовнішніх і внутрішніх аудиторій про конкретну територію, що формує раціонально-емоційне ставлення до неї. Такий імідж формується на основі когнітивного компоненту (знання про соціальні, економічні, екологічні та інституційні характеристики громади) та афективного компоненту (емоційна оцінка, що може бути як позитивною, так і негативною). Він виникає як результат особистого досвіду, соціальних наративів, публічних дискурсів та символічних образів, які циркулюють у медіа, громадському просторі, соціальних мережах і через особисту комунікацію. У цьому контексті імідж виступає не лише відображенням об'єктивних характеристик громади, а й результатом суб'єктивної інтерпретації, що формує загальну репутацію території.

На відміну від іміджу, який формується переважно природним чином і не завжди підлягає прямому управлінню, бренд громади є цілеспрямованим, керованим і структурованим елементом іміджевої політики. Під брендом громади розуміють керований образ території, оформлений у систему візуальних та вербальних атрибутів, що використовується для позиціонування на цільових ринках [2]. Бренд є результатом свідомого стратегічного процесу, який включає створення логотипу, фірмового стилю, слоганів, візуальних символів, наративів, комунікаційних повідомлень, що разом формують комплексну систему ідентичності громади. Він слугує інструментом позиціонування території у конкурентному середовищі, виокремлюючи її переваги та цінності в очах цільових груп — інвесторів, туристів, мешканців, державних інституцій та міжнародних партнерів.

Хоча імідж і бренд тісно взаємопов'язані, їх функціональне наповнення суттєво відрізняється. Імідж є ре-

Таблиця 1. Характеристика рівнів іміджу територіальної громади

Рівень	Ключові аудиторії	Домінантні атрибути	Пріоритетні канали
Внутрішній	Мешканці ТГ, локальний бізнес	Якість послуг, безпека, ідентичність	Офлайн-події, локальні ЗМІ
Національний	Інвестори, релоковані підприємства, туристи	Діловий клімат, культурна унікальність	Галузеві форуми, національні медіа
Міжнародний	Зарубіжні донори, експортні партнери, іноземні туристи	Стійкість, інноваційність, гуманітарна роль	Англомовні digital-платформи, міжнародні виставки

Джерело: складено авторкою.

зультатом сприйняття, яке формується у свідомості аудиторій під впливом досвіду, повідомлень і культурного контексту, тоді як бренд — це система, розроблена для управління цим сприйняттям. Іншими словами, імідж є наслідком, а бренд — засобом впливу. У практиці управління розвитком громад це означає, що бренд має формуватися зі врахуванням наявного іміджу, водночас коригуючи або посилюючи його у бажаному напрямі.

Питання створення й управління брендом громади дедалі частіше розглядається не лише в категоріях символічного дизайну, а й у парадигмі партисипативного брендингу. Згідно з цією концепцією, ефективний бренд громади не може бути нав'язаний зовнішнім агентом чи маркетинговою агенцією — він має бути результатом залучення ключових стейкхолдерів: органів влади, бізнесу, громадських організацій, активних мешканців. Такий підхід не лише підвищує легітимність бренду, але й сприяє формуванню спільної ідентичності, зміцненню довіри та соціального капіталу.

У сучасній науковій літературі також набуває поширення ідея про те, що ефективна іміджова політика громади має базуватись на принципах сталого розвитку, зокрема на інтеграції екологічних, економічних і соціальних параметрів у систему брендкових характеристик. Це означає, що бренд громади повинен не лише мати унікальність і конкурентні переваги, а й відображати відповідальність території перед майбутніми поколіннями, її екологічну чутливість, соціальну відкритість й інклюзивність [9].

Таким чином, концептуальне розмежування понять "імідж громади" та "бренд громади" дозволяє забезпечити методологічну чіткість дослідження, сформувати основу для ефективного стратегічного планування, а також підвищити результативність практичних рішень у сфері маркетингу територій. Імідж виступає як результат сприйняття громади зовнішніми та внутрішніми аудиторіями, тоді як бренд — як інструмент цілеспрямованого впливу на це сприйняття з метою досягнення соціально-економічних і комунікативних цілей.

Слід зауважити, що формування іміджу територіальної громади в умовах динамічного середовища не може обмежуватися універсальними підходами, адже аудиторії, їхні потреби, очікування та критерії оцінки суттєво відрізняються залежно від рівня взаємодії з громадою. У зв'язку з цим виникає потреба у багаторівневному розумінні іміджу, яке дозволяє не лише систематизувати ключові цільові групи, а й адаптувати інструмен-

ти позиціонування та комунікації до специфіки кожної з них.

Запропонована модель ґрунтується на розрізненні трьох рівнів іміджу територіальної громади — внутрішнього, національного та міжнародного. Такий поділ базується на просторово-комунікаційній логіці взаємодії, де кожен рівень має свою аудиторну структуру, домінантні атрибути, що формують сприйняття, а також специфічні канали комунікації. Відмінності між цими рівнями визначають як зміст іміджових повідомлень, так і логіку управління відповідними елементами публічного образу громади (табл. 1).

На внутрішньому рівні імідж виконує функцію згуртування й підтримки соціального капіталу. Тут доцільно враховувати такі показники, як якість муніципальних послуг, безпека, інфраструктура, доступ до освіти та медицини, а також формування локальної ідентичності. Важливо, що іміджеві комунікації на цьому рівні здійснюються через безпосередню взаємодію: громадські обговорення, локальні заходи, активність у місцевих медіа. Основними бенефіціарами є жителі громади та місцевий бізнес, які сприймають імідж через призму повсякденного досвіду та прямого впливу на якість життя.

Національний рівень передбачає взаємодію з ширшим колом аудиторій — зокрема інвесторами, компаніями, що розглядають можливість релокації (або вже релоковані), туристами, фахівцями різних галузей. Для цієї цільової групи ключове значення мають економічна привабливість, культурна унікальність, діловий клімат, розвинута транспортна інфраструктура і наявність кваліфікованих кадрів. Комунікаційна стратегія на національному рівні має включати участь у галузевих форумах, просування через національні ЗМІ, інтеграцію в тематичні рейтинги та співпрацю з професійними асоціаціями.

На міжнародному рівні імідж громади трансформується в інструмент дипломатичного, економічного та гуманітарного впливу. Цільовими аудиторіями тут є міжнародні донори, потенційні експортні партнери, іноземні туристи, аналітичні центри та організації, що формують глобальні уявлення про простори. В цьому контексті ключовими атрибутами іміджу виступають сталість, інноваційність, здатність до відновлення в умовах криз, роль громади у наданні гуманітарної допомоги та підтримці соціальної згуртованості в часи воєнних випробувань. Для ефективної комунікації на цьому рівні необхідно використовувати англомовні цифрові плат-

форми, участь у міжнародних виставках і програмах технічної допомоги, співпрацю з міжнародними медіа та експертними мережами.

Системна побудова багаторівневої моделі іміджу громади дозволяє здійснювати адресне управління її репутаційним капіталом, враховуючи специфіку очікувань і потреб кожної цільової групи. Такий підхід забезпечує не лише ефективну комунікацію, але й гнучке стратегічне позиціонування територіальної громади як суб'єкта розвитку, що послідовно вибудовує свій імідж у різних масштабах взаємодії — від локального до глобального. Він також дозволяє підвищити резильєнтність громад, які, стикаючись із викликами війни, відбудови, екологічної нестабільності, змін клімату чи міграційних процесів, здатні підтримувати стабільну зовнішню і внутрішню легітимність.

Таким чином, багаторівнева модель іміджу територіальної громади не лише деталізує механізми комунікації зі стейкхолдерами, а й створює цілісну рамку для стратегічного планування, що базується на принципах сталості, інклюзивності та відкритості.

На нашу думку, у контексті багаторівневої моделі іміджу територіальної громади, особливої значущості набуває також завдання формалізації критеріїв, за якими можна здійснювати вимірювання, моніторинг і коригування іміджевої політики. З огляду на концепцію сталого розвитку, яка інтегрує економічні, соціальні та екологічні компоненти, виникає потреба у формуванні відповідної системи індикаторів, які дозволять оцінити не лише поточний стан іміджу громади в уявленнях окремих цільових аудиторій, але й його довгострокову стійкість, привабливість і відповідність принципам відповідального розвитку.

Сталий імідж громади не може бути зведений до окремих брендівих повідомлень чи одноразових PR-кампаній. Його ефективність залежить від узгодженості між комунікаційним образом громади та її реальними характеристиками, які здатні забезпечити позитивне сприйняття на всіх рівнях — внутрішньому, національному та міжнародному. Саме тому стратегічне управління іміджем має ґрунтуватися на комплексній системі кількісних та якісних показників, що відображають збалансованість розвитку території у трьох ключових вимірах: економічному, соціальному та екологічному.

В економічному блоці індикаторів доцільно використовувати показники, що характеризують динаміку зайнятості, інвестиційну активність і рівень трансформації економіки в напрямку екологічної модернізації. Зокрема, до базових індикаторів слід віднести:

- коефіцієнт зайнятості населення працездатного віку;
- обсяг (частка) капітальних інвестицій на одного мешканця;
- частка "зеленої" економіки у валовому регіональному продукті.

Ці показники дозволяють оцінити спроможність громади створювати робочі місця, залучати інвестиції та впроваджувати сучасні підходи до економічного розвитку, що є важливими маркерами для зовнішніх стейкхолдерів-інвесторів, ділових партнерів, мігрантів, які орієнтуються на сталу перспективу.

Соціальний блок індикаторів охоплює ті аспекти, що безпосередньо впливають на якість життя, рівень громадської участі та соціальної інклюзивності [10]. До нього доцільно включити такі показники:

- індекс якості життя за методологією OECD, який інтегрує показники доступу до освіти, охорони здоров'я, житла, безпеки тощо;
- рівень участі громадськості у прийнятті рішень (наприклад, кількість реалізованих ініціатив бюджету участі або охоплення інструментами електронної демократії);
- гендерна паритетність у складі місцевих органів влади.

Ці індикатори мають високу релевантність для формування іміджу громади як соціально справедливої, інклюзивної та демократично орієнтованої, що особливо важливо в умовах повоєнного відновлення, залучення міжнародної допомоги та формування позитивного образу для стейкхолдерів.

У екологічному блоці необхідно сфокусуватися на просторовій екології, раціональному управлінні ресурсами та мінімізації шкідливого впливу на довкілля. Серед ключових показників пропонуються наступні:

- площа зелених зон на душу населення;
- рівень переробки твердих побутових відходів;
- інтегрований індекс викидів CO₂ (у розрахунку на 1 мешканця).

Ці індикатори не лише мають безпосереднє значення для добробуту мешканців, а й формують імідж громади як відповідального екологічного суб'єкта, що орієнтується на довготривалі цінності сталості, здоров'я і природного балансу. Для міжнародних партнерів, екотуристів та інституцій, що оцінюють потенціал участі громад у кліматичних програмах, наявність екологічно виваженої стратегії — важливий фактор репутаційної стійкості.

Запропонована система індикаторів не є вичерпною, але вона створює основу для побудови динамічної аналітичної платформи, що дозволяє коригувати іміджеву політику в режимі реального часу, адаптуючи її до змін зовнішнього середовища та внутрішніх трансформацій. Вона також забезпечує підґрунтя для комунікаційних кампаній, дозволяючи наповнити брендіві повідомлення реальним змістом, а не декларативними твердженнями.

Таким чином, індикатори сталого іміджу виступають не лише інструментом моніторингу, а й механізмом стратегічного управління, що поєднує якісні цінності з кількісними метриками. Їх впровадження забезпечує цілісність іміджевої політики громади, узгоджуючи її з сучасними вимогами до публічного управління, соціальної відповідальності та сталого просторового розвитку.

Слід наголосити, що розглядаючи управління іміджем територіальної громади через призму стратегічного інструментарію, необхідно враховувати комплексність окреслених підходів, що поєднують аналітичну точність, соціальну чутливість і цифрову ефективність. На відміну від фрагментарних заходів репутаційного характеру, іміджева політика в умовах сталого розвитку має базуватись на послідовному циклі управлінських дій, що забезпечують цілісність, адаптивність

і результативність комунікаційних зусиль. Запропонований алгоритм містить шість ключових етапів, які формують логічну і технологічну рамку для створення, реалізації та корекції іміджу громади з урахуванням багаторівневої структури цільових аудиторій.

Перший етап — діагностичний. Його метою є аудит поточного сприйняття громади як серед внутрішньої, так і серед зовнішньої цільових аудиторій. Така діагностика повинна проводитися з урахуванням трьох рівнів іміджевої моделі — внутрішнього, національного та міжнародного. Застосовуються методи контент-аналізу публікацій у ЗМІ, соціологічні опитування мешканців, експертні інтерв'ю, аналіз цифрової присутності громади в національному та глобальному інформаційному просторі. Результати діагностики є базою для постановки стратегічних цілей і для виявлення розриву між бажаним і наявним іміджем.

Другим етапом є стратегування — визначення цілей, які громада прагне досягти в контексті іміджевої трансформації. Рекомендується застосування методології SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) для формулювання конкретних результатів і метрик, які можна оцінити у часовій динаміці. Наприклад, підвищення рівня впізнаваності громади серед внутрішніх туристів на 30% протягом року або зростання інвестиційної привабливості, вимірюваної через кількість звернень потенційних партнерів.

Наступним елементом алгоритму є бенчмаркінг, який передбачає порівняння громади з так званими "референтними" зразками — територіями, що вже мають успішний іміджевий досвід. Для українських реалій релевантними прикладами можуть слугувати Львів (як бренд культурної столиці), Таллінн (економічна цифрова модернізація) та Вроцлав (урбаністичне оновлення і репутація інклюзивного середовища) [10]. Бенчмаркінг дозволяє не лише перейняти найкращі практики, але й адаптувати їх до локального контексту через критичне осмислення власних сильних і слабких сторін.

Особливе місце у системі управління іміджем громади належить партисипації — залученню мешканців до формування цінностей, образів і рішень. Практична реалізація цього етапу можлива через створення краудсорсинг-платформи, де жителі можуть пропонувати свої ідеї для брендування громади, брати участь у голосуваннях, оцінювати ефективність реалізованих заходів [11]. Така партисипативна модель дозволяє не лише посилити легітимність іміджевої політики, а й трансформувати громаду в суб'єкт активного творця свого образу.

Ключовою фазою іміджевого управління є кросмедійна комунікація, що поєднує різні типи каналів — цифрові, публічні, візуальні. Оптимальна структура бюджетування комунікацій передбачає:

- 70% на digital-компоненти, соціальні мережі, пошукову оптимізацію (SEO), створення VR-турів, таргетовану рекламу;
- 20% на організацію PR-подій, участь у фестивалях, форумах, інтерв'ю на телебаченні;
- 10% на офлайн-брендинг, включно з елементами міського дизайну (мурали, навігаційні системи, брен-

довані зони у публічному просторі). Така дистрибуція ресурсів узгоджується з сучасними тенденціями споживання інформації та забезпечує омніканальність впливу.

Завершальним етапом алгоритму є моніторинг, що передбачає регулярну оцінку ефективності іміджевих дій на основі визначених KPI. Ми рекомендуємо проводити моніторингову оцінку не рідше ніж раз на півроку з використанням кількісних (індекси згадуваності, охоплення аудиторій, рівень впізнаваності) та якісних (експертні оцінки, глибинні інтерв'ю) інструментів та на основі отриманих результатів здійснювати адаптацію стратегії шляхом трансформації каналів, акцентів або форматів подачі брендових повідомлень.

У такому разі, запропонований алгоритм управління іміджем громади репрезентує системну модель, орієнтовану на сталість та адаптивність [13]. Його практична цінність полягає у тому, що він дозволяє не лише формувати бажаний образ громади, а й ефективно реагувати на динамічні виклики зовнішнього середовища — економічні, соціальні, інформаційні. Результатом застосування такого підходу має стати не лише покращення репутаційних позицій громади, але й зміцнення її внутрішнього потенціалу, конкурентоспроможності та соціального капіталу.

Для перевірки практичної ефективності згаданого алгоритму управління іміджем територіальної громади в контексті сталого розвитку було здійснено її апробацію на прикладі Боярської міської територіальної громади Київської області. Боярка, що історично є передмістям столиці, функціонально набула нового статусу в умовах повномасштабного вторгнення, а саме, як простір тимчасового прихистку, що поступово трансформується у місто з потенціалом креативної, туристичної та соціальної реабілітації. Саме тому ця громада стала релевантним майданчиком для імплементації підходів, орієнтованих на комплексне брендування, сталу репутацію та стратегічну комунікацію.

У 2024 році на території громади було реалізовано пілотний іміджевий проєкт "Боярка: від воєнного прихистку до міста можливостей", що мав на меті переосмислення міської ідентичності, посилення внутрішньої згуртованості та формування позитивного іміджу на зовнішньому рівні. Загальний бюджет проєкту склав 1,2 млн грн, з яких 50% профінансовано за рахунок коштів міжнародних донорів¹. Основними складовими проєкту були ребрендинг міської візуальної ідентичності, створення VR-туру історичними локаціями Боярки, серія фасилітованих обговорень із мешканцями щодо майбутнього позиціонування громади, а також запуск діджитал-платформи для краудсорсингу ідей та комунікаційної взаємодії. Результати, отримані впродовж 12 місяців з моменту запуску ініціативи, засвідчили позитивну динаміку за низкою цільових індикаторів, що були закладені в концепцію сталого іміджу.

По-перше, частка представників креативних індустрій у структурі малого і середнього підприємництва зросла з 4% до 7%. Такий приріст є свідченням підвищення привабливості міста для культурно активного бізнесу та фриланс-професіоналів, що орієнтують-

¹ Офіційний портал Боярської громади <https://mistoboyarka.gov.ua/>

ся на спільноти, інфраструктуру та образ міста як відкритого інноваційного простору.

По-друге, туристичний потік до громади відновився до 60% від довоєнного рівня, що дозволяє говорити про ефективність впроваджених заходів у сфері комунікації та промоції. Особливої популярності набули тури вихідного дня, організовані в партнерстві з локальними гідом та культурними інституціями, а також діджитал-контент, який отримав поширення в соціальних мережах та регіональних ЗМІ.

У соціальній площині позитивним індикатором стала динаміка індексу задоволеності мешканців комунальними та житлово-комунальними послугами, що підвищився з 3,1 до 3,8 за п'ятибальною шкалою. Такий результат свідчить про покращення не лише реальної якості послуг, але й їх сприйняття, що є ключовим фактором формування іміджу громади на внутрішньому рівні. Це також засвідчує ефективність зворотного зв'язку з мешканцями, які брали участь у громадських слуханнях, цифрових опитуваннях та партисипативному бюджетуванні.

Значні зрушення спостерігалися і в екологічному аспекті: показник викидів CO₂ у перерахунку на обсяг капітальних інвестицій зменшився на 12%, що свідчить про посилення енергоефективності та зростання частки проєктів, орієнтованих на "зелену" інфраструктуру. Цей результат було досягнуто завдяки модернізації теплових мереж, запуску муніципальної сонячної електростанції потужністю 45 кВт та впровадженню сортувальних станцій для твердих побутових відходів.

Розглядаючи результати апробації інтегрально, можна зробити висновок, що впровадження комплексного алгоритму управління іміджем громади за умов обмеженого ресурсу та високої волатильності середовища є цілком реалістичним завданням. Успішна реалізація проєкту в Боярській громаді підтверджує тезу про те, що навіть у післякризовий період локальні спільноти здатні формувати конкурентний і сталий імідж, якщо поєднують партисипативне планування, цифрові інновації та фокус на реальні потреби мешканців.

Таким чином, кейс Боярської ТГ демонструє, що за наявності стратегічного бачення, підтримки з боку зовнішніх партнерів і соціального залучення громада може ефективно трансформуватись із простору тимчасового перебування у символ активної відбудови, стійкості та можливостей.

Втім, узагальнюючи отримані результати, необхідно враховувати, що війна, як форс-мажорна обставина, трансформує не лише інституційну архітектоніку публічного управління, а й радикально змінює логіку маркетингової діяльності територіальних громад. Повномасштабна агресія російської федерації проти України, що триває з 2022 року, актуалізувала нові ціннісні акценти в публічному позиціонуванні громад, зумовивши потребу в переосмисленні стратегій іміджевого розвитку. У центрі уваги опинилися не стільки естетизовані образи чи споживчі переваги територій, скільки здатність до адаптації, стійкість, солідарність та мобілізаційний ресурс в умовах екзистенційної загрози. Такий зсув концептуального фокусу вимагає розширення парадигми територіального маркетингу в напрямі інтеграції антикризових, соціальних та інфраструктурних компонентів.

Однією з найбільш релевантних адаптаційних стратегій став кризовий маркетинг, спрямований на забезпечення інформаційної безпеки, довіри та мобілізаційної згуртованості населення. В умовах постійної загрози ракетних ударів, окупаційного тиску та гуманітарних викликів органи місцевого самоврядування були змушені оперативно комунікувати з мешканцями щодо стану укриттів, графіків евакуації, наявності допомоги, роботи гуманітарних хабів. Такі комунікації стали не лише інструментом публічного інформування, але й маркером іміджу громади як відповідального та солідарного суб'єкта управління, здатного діяти у небезпечних обставинах.

Другим важливим виміром адаптації маркетингових стратегій виступає соціальний маркетинг, що базується на просуванні цінностей солідарності, турботи, соціальної інтеграції та рівності. У воєнних умовах особливої уваги набули цільові програми підтримки внутрішньо переміщених осіб (ВПО), ветеранів, осіб з інвалідністю, дітей війни. Підтримка таких груп не лише посилює згуртованість і довіру до органів влади, але й формує зовнішній образ громади як інклюзивного середовища з високим рівнем соціального капіталу. У цьому контексті зростає роль соціальних партнерств з громадськими організаціями, волонтерськими ініціативами, благодійними фондами — як частини ширшої маркетингової екосистеми.

Не менш значущою адаптацією став маркетинг інфраструктури, зорієнтований на залучення інвестицій у відбудову базових об'єктів — житла, шкіл, лікарень, транспортних мереж. У післявоєнному відновленні просторово-інфраструктурна привабливість громади стає визначальним фактором конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках. Саме тому органи місцевого самоврядування дедалі активніше позиціонують себе як надійні партнери для реалізації інфраструктурних проєктів за участі донорів, міжнародних фінансових інституцій та приватного бізнесу. Серед актуальних практик — формування публічних каталогів інвестиційних об'єктів, створення геоінформаційних платформ відбудови, а також іміджеве просування територій через успішні кейси відновлення.

Умови гібридної війни, висока чутливість до зовнішньої інформації та необхідність відновлення довіри на глобальному рівні сприяли активному розвитку digital storytelling як окремої комунікаційної практики. Громади почали створювати емоційно насичені візуальні й текстові наративи про свою стійкість, відданість свободі, здатність до самоорганізації та інновацій навіть у періоди загроз. Цей тип маркетингової комунікації орієнтований переважно на міжнародну аудиторію — донорів, зарубіжних журналістів, експертні кола, дипломатичні місії — і дозволяє формувати репутацію громади як суб'єкта, гідного підтримки, співпраці та довіри. Вдалими прикладами є відеоролики, інтерактивні веб-сайти, мультимедійні презентації, що розповідають історії мешканців, волонтерів, підприємців, які відновлюють життя попри обстріли та окупацію.

Загалом трансформація маркетингових стратегій у воєнних умовах засвідчує гнучкість та інноваційний потенціал територіальних громад України. Утверджується нова парадигма комунікаційної діяльності, де голов-

ну роль відіграє не образ "ідеального" місця, а реалістичне, відповідальне й стійке середовище, здатне не лише вижити, але й відновлюватися з новими сенсами. Такий імідж, сформований у кризі, має потенціал стати основою для довгострокової репутаційної стабільності громади у післявоєнному розвитку.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи викладене, в предметних межах даного дослідження, можна констатувати, що імідж територіальної громади є складною багаторівневою конструкцією, яка формується на перетині інтересів різних груп стейкхолдерів — мешканців, бізнесу, туристів, інвесторів, донорських організацій. Його ефективне формування вимагає узгодженості між комунікаційними практиками та реальними характеристиками громади, особливо в умовах поствоєнної трансформації.

Обґрунтована система індикаторів дозволяє здійснювати оцінювання іміджу громади у координатах сталого розвитку, інтегруючи економічні (рівень зайнятості, інвестиційна привабливість, частка "зеленої" економіки), соціальні (якість життя, громадська участь, інклюзивність) та екологічні (площа зелених зон, переробка відходів, рівень CO₂) компоненти. Такий підхід забезпечує комплексне бачення репутаційної динаміки території.

Запропонований алгоритм управління іміджем — від діагностики до кросмедійних комунікацій — показав свою ефективність під час апробації на прикладі Боярської ТГ, навіть за умов обмежених фінансових та організаційних ресурсів. Особливу роль у досягненні результатів відіграли партисипативні інструменти, цифрові платформи та орієнтація на цінності стійкості й відновлення.

Воєнний стан актуалізував нові пріоритети в комунікаційній політиці громад — від кризового інформування до соціального маркетингу та digital storytelling. Це відкриває можливості для формування якісно нового іміджу українських територій, побудованого на рефлексії викликів, солідарності та здатності до відбудови.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення інтегрального індексу Sustainable Image Index, що дозволить стандартизувати підходи до оцінювання сталого іміджу громад та підвищити об'єктивність стратегічного планування у післявоєнний період.

"Майбутнє належить тим, хто вірить у красу своїх мрій" — ця думка Елеонори Рузвельт набуває особливої актуальності в українських реаліях, де імідж громади дедалі частіше визначається не зовнішньою атрибутикою, а глибиною внутрішньої стійкості та вірою в майбутнє.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Отримані результати дозволяють окреслити кілька перспективних напрямів для подальших наукових досліджень. Насамперед доцільно зосередити увагу на операціоналізації поняття сталого іміджу території через розмежування "твердих" (інфраструктура, економіка) та "м'яких" (культура, креативність, ідентичність) чинників. Актуальним є також створення методологічно обґрунтованого інструментарію для кількісного вимірювання впливу іміджевих змін на соціально-економічну динаміку громад.

Окремого дослідження потребує розроблення інтегрального індексу оцінювання іміджу з урахуванням ESG-принципів і локальних контекстів. Запропонована в статті модель відкриває простір для поглиблення знань про взаємозв'язок іміджу, управлінської культури та цифрових трансформацій.

У подальших розвідках доцільно застосовувати міждисциплінарний підхід — на перетині публічного управління, урбаністики, соціології та комунікації, PR та GR. Такий підхід дозволить не лише підвищити валідність наукових розвідок, а й забезпечити її прикладну цінність для громад у процесі відбудови.

Література:

1. Kotler Philip, Haider Donald H., Rein Irving J. Marketing Places. New York: Free Press, 1993. 388 p.
2. Anholt S. Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. Palgrave Macmillan, 2007. 149 p. URL: <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/13220/1/194.pdf> (дата звернення: 02.06.2025).
3. Clark G. Global Cities: A Short History. Brookings Institution Press, 2016. 224 p. URL: <https://www.perlego.com/book/742665/global-cities-a-short-history-pdf> (дата звернення: 04.06.2025).
4. Мороз В. В., Папоян А. М Бенчмаркінг як інструмент розвитку та зростання позитивного іміджу територіальних громад. Вісник післядипломної освіти. 2024. Вип. 30 (59). С. 264—272.
5. Романова Л., Бережинський Д. Маркетинг як інструмент розвитку іміджу територіальних громад. Київський економічний науковий журнал. 2023. № 1. С. 69—75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-9>
6. Безпарточний М., Безпарточна О., Ломоносов Д. Маркетинг територіальних громад: інструменти залучення міжнародних інвестицій. Сталий розвиток економіки. 2024. № 3 (50). С. 386—393. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-78>
7. Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations. Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development. 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення: 07.05.2025).
8. Папоян А.М. Маркетинг територіальних громад як ключовий інструмент у формуванні стратегії їх розвитку. Вісник післядипломної освіти. 2024. Вип. 28(57). С. 259—271. DOI: [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28\(57\)-259-271](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28(57)-259-271)
9. Бобровська О.Ю. Запровадження корпоративного способу організації і управління територіальними громадами в умовах реформування місцевого самоврядування. Практичний poradnik з питань управління потенціалом сталого розвитку територій в умовах децентралізації влади. Вип. 5. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2017. 65 с. URL: http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/5978/1/%d0%bf%d1%80.%d0%bf%d0%be%d1%81_5_%d0%9a%d0%a3.pdf (дата звернення: 03.06.2025).
10. How's Life? 2024. Well-being and Resilience in Times of Crisis: Report. OECD. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/en/publications/>

how-s-life-2024_90ba854a-en.html (дата звернення: 27.05.2025).

11. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти / [Якименко І., Петрашко Л., Димань Т. та ін.]. Київ: НУХТ, 2022. 337 с.

12. Rainisto S. Success Factors Of Place Branding: A Study of Place Marketing Practices. Regions Magazine. 2007. DOI: <https://doi.org/10.1080/13673882.2007.8628829>

13. Yahelska, K., Vasylyshyna, L., Shkurov, Y. Development of information and communication technologies of the consumer behavior research in the process of brand management. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2023. Volume 3 (13 (123)). DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.279615>.

References:

1. Kotler, P., Haider, D.H. and Rein, I.J., (1993), Marketing Places, Free Press, New York, USA.

2. Anholt, S. (2007), Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions, Palgrave Macmillan, London, UK, available at <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/13220/1/194.pdf> (Accessed: 2 June 2025).

3. Clark, G. (2016), Global Cities: A Short History, Brookings Institution Press, Washington, DC, available at <https://www.perlego.com/book/742665/global-cities-a-short-history-pdf> (Accessed: 4 June 2025).

4. Moroz, V.V. and Papoyan, A.M., (2024), "Benchmarking as a tool for development and growth of the positive image of territorial communities", Visnyk pisladiplomnoi osvity, vol. (30)59, pp. 264—272.

5. Romanova, L. and Berezhynskyi, D., (2023), "Marketing as a tool for the development of the image of territorial communities", Kyiv Economic Scientific Journal, vol. 1, pp. 69—75. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-9>

6. Bezpartochnyi, M., Bezpartochna, O. and Lomonosov, D., (2024), "Marketing of territorial communities: tools for attracting international investment", Sustainable Economic Development, vol. 3 (50), pp. 386—393. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-78>

7. United Nations, (2015), "Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development, Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development", available at: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (Accessed: 7 May 2025).

8. Papoyan, A.M., (2024), "Marketing of territorial communities as a key tool in shaping development strategy", Visnyk pisladiplomnoi osvity, vol. 28 (57), pp. 259—271. [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28\(57\)-259-271](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28(57)-259-271) (Accessed: 2 June 2025)

9. Bobrovska, O.Yu., (2017), Zaprovdzhennia korporativnoho sposobu orhanizatsii i upravlinnia terytorial'nymy hromadamy v umovakh reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia. Praktychnyj poradyk z pytan' upravlinnia potentsialom staloho rozvytku terytorij v umovakh detsentralizatsii vladly. Vyp. 5 [Implementation of corporate governance in territorial communities under decentralization reform, Practical Guide to Sustainable Development Governance, vol. 5], DRIDU NADU, Dnipro, Ukraine, available at <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/>

bitstream/123456789/5978/1/np.poc_5_KU.pd (Accessed: 3 June 2025).

10. OECD, (2023), "How's Life? 2024. Well-being and Resilience in Times of Crisis: Report", OECD Publishing, Paris, available at https://www.oecd.org/en/publications/how-s-life-2024_90ba854a-en.html (Accessed: 27 May 2025).

11. Yakymenko, I., Petrashko, L., Dyman, T., (2022), Stratehiia staloho rozvytku: Yevropejs'ki horyzonty [Strategy for Sustainable Development: European Horizons], NUFT, Kyiv, Ukraine.

12. Rainisto, S., (2007), "Success Factors of Place Branding: A Study of Place Marketing Practices", Regions Magazine. <https://doi.org/10.1080/13673882.2007.8628829>.

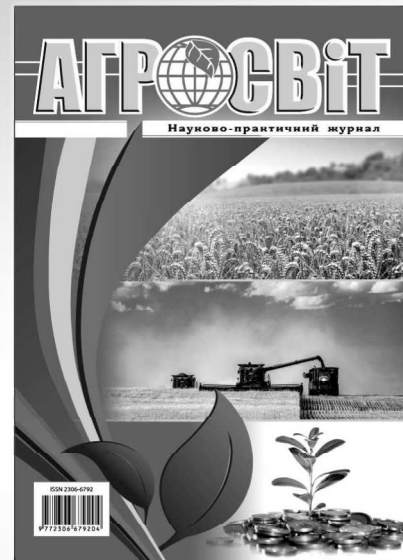
13. Yahelska, K., Vasylyshyna, L., and Shkurov, Y., (2023), "Development of information and communication technologies of the consumer behavior research in the process of brand management", Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, Vol. 3, No.13 (123). <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.279615>

Стаття надійшла до редакції 08.07.2025 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

Я. Ю. Цимбаленко,

к. держ. упр., доцент, уповноважена особа з питань запобігання та виявлення корупції

КПІ ім. Ігоря Сікорського, Національний технічний університет України

"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

докторант кафедри національної економіки та публічного управління КНЕУ ім. Вадима Гетьмана

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0442-7549>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.272

РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ВЕКТОР РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Y. Tsymbalenko,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Authorized Person for the Prevention and Detection of Corruption of Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute,

National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

Doctoral student at the Department of National Economy and Public Administration,

Vadym Hetman Kyiv National Economic University

REFORMING THE PUBLIC SERVICE AS A STRATEGIC VECTOR FOR THE DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION

У статті розглядається необхідність реформування публічної служби як ключового елементу модернізації системи публічного управління в Україні у контексті публічних перетворень та викликів. На основі історико-правового аналізу простежено еволюцію вітчизняної публічної служби — від ранніх форм врядування до сучасного етапу інституційних трансформацій. Увагу приділено пострадянському періоду, проблемам подолання спадщини номенклатурної системи та прагненню до впровадження європейських стандартів доброго врядування. Підкреслено, що публічна служба відіграє центральну роль у забезпеченні професійного, політично нейтрального та соціально відповідального функціонування державного апарату. Доведено, що реформування публічної служби є не просто адміністративною зміною, а стратегічним напрямом, що визначає ефективність, прозорість і легітимність публічного управління. Окреслено також значення правових, організаційних та ціннісних змін, які формують нову модель публічної служби в умовах демократизації та цифрової трансформації.

The article examines the need for reforming the public service as a key component in the modernization of Ukraine's system of public administration amid ongoing socio-political transformations, democratization processes, and the increasing influence of digital technologies. Drawing on historical and legal analysis, the study traces the evolution of the Ukrainian public service from early governance practices through the Soviet-era nomenklatura system to the current stage of institutional transformation. Special attention is given to the post-Soviet transition period, marked by efforts to dismantle the centralized bureaucratic legacy and align institutional frameworks with European standards of good governance. The study emphasizes that the public service plays a central role in fostering a professional, politically neutral, and socially responsible state apparatus capable of delivering public value.

The article contends that public service reform should be viewed not merely as a technical or administrative adjustment, but as a strategic transformation crucial for enhancing the efficiency, transparency, and legitimacy of public administration. A core argument is the need to reconceptualize the definition and scope of "public service" in Ukraine's legal and institutional context. The current formal definitions—such as those outlined in the Code of Administrative Procedure of Ukraine—remain narrowly focused on state and municipal employees, overlooking the evolving complexity of modern governance. In today's context, public functions are increasingly shared with non-state actors, including civil society organizations, private-public partnerships, and international institutions. This expanded functional landscape necessitates a broader, more inclusive understanding of public service.

Furthermore, the article highlights the need to reconsider the role of public sector economic entities and other hybrid institutions that contribute to the execution of public tasks. Against this backdrop, the study advocates for the conceptual renewal of the public service model—grounded in democratic governance, inclusivity, service orientation, and institutional flexibility. Such a model should reflect Ukraine's commitment to European integration and support the development of a modern, multi-level system of public governance.

Ключові слова: публічна служба, публічне управління, реформа, добре врядування, демократичний перехід, інституційна спроможність, Україна.

Key words: public service, public administration, reform, good governance, democratic transition, institutional capacity, Ukraine.

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

Реформування публічної служби є однією з ключових передумов становлення ефективної, відкритої та підзвітної системи публічного управління в Україні. В умовах демократичного транзиту, посилення ролі громадянського суспільства, цифровізації державних процесів та потреби у досягненні європейських стандартів врядування виникає нагальна потреба у трансформації моделі публічної служби — від адміністративно-командної до сервісно-орієнтованої, професійної та доброчесної.

Окремої уваги потребує питання уточнення та осучаснення змістовного наповнення поняття "публічна служба". Так, Кодекс адміністративного судочинства України (ст. 3) містить досить формалізоване, функціонально обмежене визначення публічної служби, зосереджене на діяльності у межах державної влади, органів місцевого самоврядування та низки спеціалізованих служб (військова, дипломатична,

прокурорська тощо). Такий підхід відображає лише частину сучасного уявлення про публічну службу і не враховує трансформацій, які відбуваються у сфері публічного управління. Зокрема, сучасні виклики вимагають розширеного тлумачення цього поняття з урахуванням ролі недержавних суб'єктів, які залучаються до реалізації публічних функцій, делегованих державою або місцевими громадами. Ідеться про інститути громадянського суспільства, політичні партії, міжнародні організації, приватно-публічні партнерства тощо. Питання господарюючих суб'єктів публічного сектору також повинно бути розглянуто в контексті трансформації поняття публічна служба.

Таким чином, визначення публічної служби потребує концептуального оновлення, яке б відповідало реаліям демократичного врядування та багаторівневої системи управління в умовах європейської інтеграції. Це дозволить гармонізувати українську правову доктрину з європейськими підходами до формування публічної служби як відкритого, інклюзивного та функціонально гнучкого інституту.

Наукова проблема полягає у недостатній сформованості системного бачення публічної служби як повноцінного інституту публічного управління, здатного забезпечити ефективну реалізацію публічних функцій у демократичній правовій державі. Практичне завдання — розробка ефективних механізмів реформування публічної служби з урахуванням сучасних викликів, національного контексту та стандартів good governance, що має гуртуватися на сталому розумінні всіх залучених суб'єктів публічного управління.

Отже, переосмислення сутності, структури та функцій публічної служби є необхідним як з теоретичної, так і з прикладної точки зору, оскільки воно формує основи якісно нового рівня публічного управління в Україні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика публічної служби як ключового елементу публічного управління активно досліджується у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Значну увагу цьому питанню приділяють українські дослідники, зокрема О. В. Петришин, В. Б. Авер'янов, Н. Р. Нижник, Т. І. Барабаш, В. С. Загороднюк, які у своїх роботах аналізують інституційні засади, еволюцію та нормативно-правове регулювання публічної служби в Україні. Визначальним є внесок в осмислення публічної служби як правового і управлінського явища, що формує фундамент для реалізації публічної влади та забезпечення доброго врядування.

Окремі дослідження (зокрема праці О. Ю. Оболенського, Т. В. Мотренка, К. Ващенко) присвячені проблемам професіоналізації державної служби, формування сучасних кадрових політик, мотиваційних механізмів, а також впливу європейських стандартів на трансформацію національної моделі публічного управління. Наголошується на важливості інституційної спроможності публічної служби як чинника демократичного розвитку та інтеграції України до європейського правового простору.

У контексті децентралізації і розвитку місцевого самоврядування дослідники (зокрема О. Юринець, А. Ткачук, І. Коліушко) аналізують муніципальну службу як складову публічної служби, акцентуючи на її автономності, особливостях функціонування на локальному рівні та потребі у стандартизації та професіоналізації.

Зарубіжні наукові підходи (G. Peters, C. Pollitt, T. Christensen, H. Bekke) зосереджені на концептах new public management, good governance та governance capacity. Вони розглядають публічну службу як багатокомпонентну систему, де ключову роль відіграє не лише структура, а й цінності: доброчесність, прозорість, інклюзивність, результативність.

Разом із тим, більшість наявних досліджень або фокусуються на окремих аспектах (кадрова політика, правовий статус, доброчесність), або обмежуються описом чинної нормативної бази. Водночас існує потреба у цілісному, концептуальному переосмисленні публічної служби як складного інституту публічного управління з рахуванням концепцій публічного права в умовах нових викликів — зокрема цифрової трансформації, зміни парадигми публічного управлі-

ння, зростання ролі громадянського суспільства та інтеграції України до європейського адміністративного простору.

Таким чином, незважаючи на наявність вагомої наукової бази, актуальним залишається завдання системного узагальнення наявних підходів і формування оновленої моделі публічної служби, яка б відповідала сучасним викликам і стратегічним цілям розвитку публічного управління в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є всебічне наукове обґрунтування реформування публічної служби як стратегічного напрямку розвитку публічного управління в Україні в умовах демократичних перетворень, цифрової трансформації та європейської інтеграції. У центрі дослідження — публічна служба як системоутворюючий інститут, що забезпечує ефективне функціонування публічної влади, реалізацію публічних політик і надання якісних публічних послуг.

Завдання, які поставлені для досягнення мети статті, передбачають:

- з'ясувати сучасні наукові підходи до визначення сутності публічної служби та виявити її відмінності від суміжних понять;

- оцінити наявне нормативне визначення публічної служби (зокрема в Кодексі адміністративного судочинства України) з урахуванням потреб розширеного функціонального тлумачення цього поняття;

- запропонувати концептуальні підходи до оновлення моделі публічної служби та її співвідношення із виконанням забезпечувальної функції підприємствами публічного секторів.

Таким чином, стаття має на меті не лише виявити проблемні аспекти функціонування публічної служби, а й сформулювати науково обґрунтовані орієнтири для її подальшого реформування як ключової складової модернізації публічного управління в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасному етапі розвитку державності України питання реформування публічної служби набуває особливої актуальності у зв'язку з трансформацією моделі врядування, розширенням сфер публічного управління та посиленням ролі громадянського суспільства. В умовах демократизації, децентралізації та цифровізації публічна служба розглядається не лише як інструмент реалізації державної політики, а й як ключовий інститут забезпечення ефективності, відкритості та підзвітності публічної влади [1].

Протягом тривалого часу в українському правовому полі переважало ототожнення публічної служби з державною, що обмежувало її розуміння переважно рамками центральних органів влади. Проте із розвитком муніципального управління до поняття публічна служба еволюційно включається поняття служби в органах місцевого самоврядування. Також з появою нових форм взаємодії держави з недержавними суб'єктами, а також гармонізацією національного законодавства з європейськими стандартами виникає об-

’ективна потреба у перегляді сутнісних характеристик публічної служби.

У науковому дискурсі спостерігається еволюція підходів до визначення публічної служби: від вузько-організаційного до інституційно-функціонального. У цьому контексті публічна служба трактується як багаторівневе правове явище, що охоплює професійну діяльність осіб у державних, муніципальних та, у визначених випадках, недержавних структурах, які здійснюють публічно значущі функції.

Інститут публічної служби в Україні має глибокі історичні корені та формується під впливом багатовікових державотворчих процесів, зумовлених як внутрішніми суспільними потребами, так і зовнішніми викликами. Організаційні засади публічного управління на українських землях сягають доби Київської Русі та Галицько-Волинського князівства, де зароджувались первинні форми управлінської діяльності та державної служби. Вплив правових традицій як Сходу, так і Заходу сприяв становленню своєрідної моделі публічного адміністрування, яка згодом набула конкретних рис у вигляді магдебурзького права — одного з перших правових інструментів локального самоврядування.

Подальший розвиток публічної служби набув особливого значення в період Української національної революції XVII століття, коли було сформовано козацько-гетьманську державу з елементами виборності, адміністративної і військової підзвітності, що за своїм устроєм значно випереджала численні європейські інституційні моделі. Проте у XX столітті інститут державної служби зазнав глибокої трансформації в умовах тоталітарного режиму. У складі СРСР публічна служба де-факто виконувала роль інструменту реалізації волі партійної номенклатури, втративши незалежність, прозорість та орієнтацію на публічний інтерес.

Із відновленням державної незалежності України у 1991 році перед державою постала стратегічна необхідність формування сучасної моделі публічного управління та переосмислення ролі публічної служби відповідно до демократичних принципів, засад верховенства права та принципів відкритого врядування. Конституційне закріплення статусу України як правової держави визначило ключові орієнтири для розбудови інституційної структури публічної служби як соціально-правового механізму реалізації повноважень органів публічної влади та взаємодії з громадянами [2].

На сучасному етапі публічна служба розглядається як ключовий чинник інституційної ефективності держави, здатний забезпечити стабільність публічного управління, підвищення якості надання публічних послуг та відновлення довіри громадян до влади. Упродовж останнього десятиліття в Україні відбувається послідовне реформування системи державного управління, що відповідає європейським стандартам good governance [3].

У цьому контексті значної ваги набуло схвалення Стратегії реформування державного управління України на 2022—2025 роки (Розпорядження КМУ від 21.07.2021 № 831-р) [4], яка відповідає підходам Європейської рамки SIGMA та спрямована на модернізацію публічної служби шляхом її професіоналізації, деполітизації та цифровізації.

Таким чином, історична еволюція, соціально-політична трансформація та євроінтеграційні прагнення України формують підґрунтя для переосмислення публічної служби не лише як адміністративного інституту, а як стратегічного інструмента сталого демократичного розвитку. Це зумовлює необхідність системного наукового аналізу сучасного стану публічної служби, її трансформаційних процесів та відповідності європейським стандартам публічного управління.

Цей документ визначає стратегічні напрями трансформації державного управління, ґрунтуючись на таких принципах, як верховенство права, підзвітність, відкритість, професіоналізм публічної служби та цифрова інклюзивність [5]. Стратегія спрямована на формування ефективної, прозорої, інституційно сталої системи управління, здатної реагувати на виклики воєнного часу, глобальної нестабільності та запитів громадянського суспільства.

Особлива увага приділена розвитку інституту публічної служби як ключового чинника модернізації публічного управління. Запровадження прозорої кадрової політики, орієнтація на професіоналізацію публічної служби, посилення інституційної доброчесності — ці напрями виступають фундаментом оновленої моделі публічного врядування. У цьому контексті визначення публічної служби та окреслення суб’єктів служби набуває розширеного тлумачення, що виходить за межі вузького підходу, закріпленого в адміністративному процесуальному законодавстві, й охоплює сучасне розуміння служби як публічного інструменту реалізації державної політики.

Таким чином, Стратегія реформування державного управління на 2022—2025 роки відіграє роль не лише програмного документа, а й цілісної концептуальної основи для науково обґрунтованого оновлення публічного управління в Україні, яке відповідає стандартам демократичного врядування, принципам сталого розвитку та суспільної довіри [4].

Професор О. В. Петришин, спираючись на результати власних досліджень у галузі теорії держави і права, обґрунтовує розширене тлумачення поняття публічної служби. Зокрема, на його думку, до сфери публічної служби слід відносити не лише державну та муніципальну служби, але й інші форми професійної діяльності, пов’язані з реалізацією публічних інтересів. Йдеться, зокрема, про службу в недержавних структурах — таких як громадські організації, політичні партії, а також певні категорії працівників приватного сектору, діяльність яких має суспільно значущий характер або спрямована на виконання функцій, подібних до публічних.

Такий підхід засвідчує актуальність переосмислення меж публічної служби в умовах трансформації сучасного суспільства, зростання ролі громадянського сектору та партнерських моделей взаємодії між державою і недержавними інституціями.

У сучасних умовах цифрової трансформації та зростання ролі партнерських моделей взаємодії між державою й громадянським суспільством, цей вид служби набуває дедалі більшої актуальності та потребує нормативного осмислення.

З огляду на викладене, публічна служба постає як складне багаторівневе явище, що охоплює широкий спектр інституційних форм і функціональних ролей, і вимагає комплексного підходу до її правового регулювання та концептуального переосмислення в контексті європейських стандартів публічного управління.

Поняття публічної служби в українському правовому полі має багатокомпонентну природу та регулюється низкою нормативно-правових актів, зокрема тими, що стосуються органів державної влади та місцевого самоврядування. Разом із тим, більш конкретне нормативне визначення цього явища міститься у ст. 3 Кодексу адміністративного судочинства України, згідно з якою публічна служба охоплює діяльність осіб, що займають державні політичні посади, професійну діяльність суддів, прокурорів, проходження військової, альтернативної (невійськової), дипломатичної служби, а також інші види державної служби, включно зі службою в органах влади Автономної Республіки Крим та органах місцевого самоврядування [6].

Виходячи з такого нормативного підходу, публічну службу в Україні доцільно класифікувати за видами, що відображають її інституційну, функціональну та організаційно-правову структуру. Така класифікація дає змогу більш чітко окреслити межі публічної служби та визначити особливості правового статусу її суб'єктів.

Державна служба охоплює професійну діяльність осіб, які займають посади в органах державної влади — законодавчої, виконавчої та судової — та забезпечують реалізацію функцій держави, включаючи адміністративні, управлінські, регуляторні й контрольні завдання.

Служба в органах місцевого самоврядування (муніципальна служба) передбачає діяльність посадових осіб, уповноважених діяти від імені територіальних громад. Її мета — реалізація повноважень органів місцевого самоврядування задля задоволення публічних інтересів на місцевому рівні.

Мілітаризована служба являє собою особливу форму публічної служби, яка охоплює військову, правоохоронну та інші спеціалізовані державні служби, що функціонують в інституціях, відповідальних за національну безпеку, оборону, правопорядок та громадську безпеку (Збройні Сили України, Національна поліція, Служба безпеки України тощо).

Служба у недержавних структурах охоплює діяльність осіб, які виконують публічні функції в межах дипломатичної служби, міжнародних організацій, політичних партій, громадських об'єднань або в інших суб'єктах, що реалізують або делегують владні повноваження. Дискусійним є питання долучення до поняття публічної служби діяльність працівників державних та комунальних підприємств, які, хоч і не здійснюють безпосередньо владних функцій, однак виконують важливу роль господарюючих суб'єктів у публічному секторі, що полягає у забезпечувальній функції діяльності держави та місцевого самоврядування. Такі підприємства забезпечують реалізацію соціально значущих послуг, функціонування критичної інфраструктури, стабільність економічного сектору в межах державної політики, що об'єктивно зумовлює можливість їхнього включення до поля ширшого розуміння публічної служби як інструменту комплексного забезпечення публічного інтересу.

Під час взаємодії з органами влади, судовими органами, дипломатичними установами, органами місцевого самоврядування та юридичними особами публічного права часто виникає питання щодо наукового розмежування статусу державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, а також діяльності юридичних осіб публічного та, у деяких випадках, приватного права, як суб'єктів публічних відносин.

Згідно з чинним законодавством України, єдиним нормативно визначеним критерієм класифікації юридичних осіб на юридичних осіб публічного та приватного права є порядок їх створення. Відповідно до ст. 81 Цивільного кодексу України, юридичні особи публічного права утворюються на підставі актів органів державної влади або органів місцевого самоврядування, тоді як юридичні особи приватного права засновуються на підставі установчих документів приватними суб'єктами. Таким чином, національна правова система орієнтована на формально-юридичний підхід до класифікації суб'єктів права.

Однак сучасна правова практика вимагає ширшого, змістовного аналізу статусу юридичних осіб, з урахуванням міжнародно-правових стандартів, насамперед практики Європейського суду з прав людини (ЄСПЛ). Варто зазначити, що практика ЄСПЛ є офіційним джерелом права в Україні відповідно до ст. 1 Закону України "Про ратифікацію Конвенції про захист прав і основних свобод людини 1950 року" [7] та частин 1 і 5 статті 17 Закону України "Про виконання рішень та застосування практики Європейського суду з прав людини" [7]. У своїх висновках ЄСПЛ проводить розмежування між "урядовими" та "неурядовими" організаціями не лише за формальними ознаками, а передусім на основі функціонального підходу. Для визначення правового характеру організації ЄСПЛ аналізує низку параметрів, серед яких юридичний статус організації та джерело її заснування (закон, підзаконний акт, установчі документи), обсяг прав, які надаються юридичній особі, включно з повноваженнями у сфері публічного управління або контролю, характер діяльності організації, її функціональне призначення та взаємозв'язок з публічними функціями держави, контекст здійснення діяльності, зокрема ступінь її втручання у сферу публічних інтересів, а також рівень незалежності від органів влади, включаючи організаційну, функціональну, фінансову та кадрову автономію.

Застосування такого підходу дозволяє диференціювати юридичних осіб не лише з позицій формального правового статусу, а й з урахуванням реального характеру їхньої діяльності та взаємозв'язку з суб'єктом публічного управління.

У контексті інтеграції європейських стандартів належного врядування (good governance) у національну правову систему України актуалізується потреба у сутнісному переосмисленні публічної служби як категорії публічного права та елемента публічного управління [3]. Традиційно у вітчизняній правовій доктрині поняття публічної служби ототожнювалося з державною службою, обмеженою рамками діяльності органів виконавчої влади та їх апаратів. Такий підхід сформувався під впливом пострадянських управлінських моделей і відображав уніфіковану вертикаль влади з жорсткою централізацією кадрової політики.

Проте трансформаційні процеси останніх десятиліть — децентралізація, цифровізація, розвиток інститутів громадянського суспільства — засвідчують об'єктивну потребу в оновленні змісту категорії "публічна служба" та перегляду суб'єктів публічних відносин, а також побудови комплексної моделі реалізації державної політики. У сучасному публічно-правовому дискурсі вона розглядається як комплексне багаторівневе явище, що включає державну, муніципальну та певні форми служби у недержавному секторі, якщо така діяльність передбачає виконання публічних функцій.

Служба в широкому значенні постає як вид професійної діяльності, спрямованої на забезпечення функціонування публічного сектору через реалізацію управлінських, регуляторних, наглядових та сервісних функцій. Характерними її ознаками є: здійснення не виробничої, а переважно інтелектуальної праці; опрацювання інформації як основного ресурсу впливу; виконання обов'язків на оплатній основі; наявність публічно-правового статусу особи, що здійснює таку діяльність.

У цьому контексті публічна служба визначається як соціально-правовий інститут, що охоплює професійну діяльність осіб у системі публічного управління — як у державних і муніципальних органах, так і в інституціях, які делеговано реалізують публічні повноваження (наприклад, міжнародні організації, політичні партії, громадські об'єднання).

У межах сучасного публічного управління все більш актуальним стає питання розмежування публічної служби у вузькому правовому розумінні та господарської діяльності, що здійснюється в межах державного та комунального секторів. Особливе місце у цій площині займають державні й комунальні підприємства, які формально належать до публічного сектору, однак не є суб'єктами публічної служби у юридичному сенсі.

Працівники таких підприємств не здійснюють владних чи управлінських функцій, не приймають нормативно-владних рішень і не наділені публічно-правовим статусом. Їхня діяльність має переважно господарський, сервісний або технічний характер, що зумовлює їх правову природу як найманих працівників у господарюючих суб'єктах, а не як публічних службовців. Відповідно, трудові відносини у таких підприємствах регулюються переважно нормами трудового законодавства, а не спеціальними законами про державну службу чи службу в органах місцевого самоврядування.

Разом з тим, важливо підкреслити, що діяльність державних та комунальних підприємств часто має суттєве суспільне значення. Це, зокрема, стосується підприємств у сферах критичної інфраструктури, енергетики, транспорту, зв'язку, водопостачання, поводження з відходами, житлово-комунального господарства тощо. Їхня ефективність безпосередньо впливає на якість життя населення, соціальну стабільність, безпеку держави, а також реалізацію державної політики в окремих секторах.

У зв'язку з цим постає об'єктивна необхідність чіткого науково-методологічного та нормативного розмежування між:

— публічною службою, яка передбачає наявність імперативних владних повноважень, спеціального правового статусу, публічно-правової відповідальності та службової етики;

— та господарською діяльністю в публічному секторі, яка має інструментальний характер і не є економічною частиною владного механізму реалізації публічних повноважень та забезпечувальним елементом реалізації державної політики.

Відсутність такого розмежування може спричинити плутанину в питаннях правового регулювання, кадрової політики, антикорупційних стандартів та інституційної підзвітності. Водночас доцільним виглядає запровадження гібридних моделей регулювання, які враховують особливу публічну роль підприємств у критично важливих секторах, наприклад через запровадження внутрішніх кодексів етики, механізмів прозорої підзвітності або спеціальних вимог до керівного складу таких підприємств, що будуть наслідувати стандарти етичного урядування в системі публічного управління.

Таким чином, в межах модернізації публічної служби та реформи публічного управління необхідно не лише формалізувати коло суб'єктів публічної служби, а й удосконалити підходи до розмежування форм службової та господарської діяльності в публічному секторі, що має важливе значення для ефективного функціонування публічного сектору в цілому.

Тобто сучасна доктрина публічної служби має спиратися не лише на формальні критерії (сфера діяльності, джерело фінансування, організаційно-правова форма), а й на змістовний аналіз функціонального навантаження відповідної господарюючої організації та ступінь її інституційної залежності від органів публічної влади. У цьому аспекті практика ЄСПЛ виступає важливим джерелом правової інтерпретації, зокрема щодо розмежування "урядових" і "неурядових" організацій.

Відповідно до Стратегії реформування державного управління України на 2022—2025 роки [4], ключовими пріоритетами модернізації публічної служби визначено професіоналізацію, цифрову трансформацію, забезпечення відкритості, прозорості та результативності діяльності публічних інституцій, а також приведення системи державного управління у відповідність до європейських стандартів належного врядування (good governance), закріплених у рамках Ініціативи SIGMA [9].

Особливої уваги у цьому контексті потребує питання правового статусу юридичних осіб публічного права, зокрема державних та комунальних підприємств, установ і організацій. Працівники таких суб'єктів, хоча формально й не мають публічно-правового статусу службовця у вузькому сенсі (ст. 1 Закону України "Про державну службу" [10]), часто виконують функції, що мають суттєве значення для забезпечення публічних потреб. Це стосується, зокрема, суб'єктів у сферах охорони здоров'я, транспорту, енергетики, житлово-комунального господарства тощо.

З огляду на це, постає потреба розмежування поняття: з одного боку — публічна служба як владна, професійна та інституційно оформлена діяльність в органах державної влади та місцевого самоврядування; з іншого — господарська діяльність юридичних осіб публічного права, що має забезпечувальний характер і реалізується через виконання технічних, управлінських або виробничих функцій.

При цьому необхідно враховувати практику Європейського суду з прав людини (ЄСПЛ), який у своїх рішеннях на-

голошує на необхідності змістовного аналізу юридичного статусу організацій, їхньої ролі у публічному механізмі та ступеня незалежності від органів державної влади [7].

Таким чином, реформування публічної служби в Україні має передбачати не лише кадрову і цифрову трансформацію, але й перегляд інституційної взаємодії з юридичними особами публічного права. Такий підхід дозволить сформувати цілісну, багатовимірну ефективну модель публічного управління, яка буде відповідати вимогам розвитку демократичної правової держави, що має економічну основу, зокрема в особі підприємств публічного сектору, та очікуванням суспільства.

Література:

1. ОЕСР. Державне управління в Україні: Оцінювання на відповідність Принципам державного управління. Париж: OECD Publishing, 2024. URL: <https://www.sigmaweb.org/uk/publications/b0dd70ef-uk.html> (дата звернення: 02.07.2025).
2. Юхно І. В. Трансформація системи державного управління в контексті змін до Конституції України: постановка завдання наукового дослідження. Дніпровський науковий журнал державного управління, психології, права, 2021, № 5, с. 108—112. <https://doi.org/10.51547/prp.dp.ua/2021.5.17>
3. Павлов Н. С. Концепція належного врядування: сучасне розуміння та стан її реалізації в Україні. Південноукраїнський юридичний журнал, 2022, Т. 4, № 3, с. 3—7. <https://doi.org/10.32850/sulj.2022.4.3.1>
4. Стратегія реформування державного управління України на 2022—2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p> (дата звернення: 02.07.2025).
5. Vasylieva O. I., Yefimenko I. V., Pavliuk K. V. Ukrainian Civil Service: Implementation of the Public Administration Reform Strategy in Ukraine. En.wikipedia.org, 5journals.aserspublishing.eu, Eu-scienc, 2020.
6. Кодекс адміністративного судочинства України: Закон України від 6 липня 2005 р. № 2747-IV. Відомості Верховної Ради України. 2005. № 35-36. Ст. 446.
7. Про ратифікацію Конвенції про захист прав і основних свобод людини 1950 року: Закон України від 17 липня 1997 р. № 475/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/475/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 02.07.2025).
8. Про виконання рішень та застосування практики Європейського суду з прав людини: Закон України від 23 лютого 2006 р. № 3477-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3477-15> (дата звернення: 02.07.2025).
9. OECD/SIGMA. Principles of Public Administration. Paris: OECD Publishing, 2019. URL: <https://www.sigmaweb.org> (дата звернення: 27.06.2025).
10. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 4. Ст. 43.

References:

1. OECD/SIGMA (2024), Public Governance in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b0dd70ef-uk>.

2. Yuhno, I. V. (2021), "Transformation of the public administration system in the context of amendments to the Constitution of Ukraine: Setting the task of scientific research", Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, and Law, vol. 5, pp. 108—112.

3. Pavlov, N. S. (2022), "The concept of good governance: Modern understanding and the state of its implementation in Ukraine", Southern Ukrainian Law Journal, vol. 4 (3), pp. 3—7.

4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Order "Strategy for Public Administration Reform of Ukraine for 2022-2025", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p> (Accessed 2 July 2025).

5. Vasylieva, O. I., Yefimenko, I. V. and Pavliuk, K. V. (2020), Ukrainian Civil Service: Implementation of the Public Administration Reform Strategy in Ukraine, ASERS Publishing, Craiova, Romania.

6. Verkhovna Rada of Ukraine (2005), "The Code of Administrative Proceedings of Ukraine", Official Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, Art. 446, pp. 35—36.

7. Verkhovna Rada of Ukraine (1997), The Law of Ukraine "On Ratification of the Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms 1950", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/475/97-вр> (Accessed 2 July 2025).

8. Verkhovna Rada of Ukraine (2006), The Law of Ukraine "On Enforcement of Judgments and Application of the Case-Law of the European Court of Human Rights", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3477-15> (Accessed 2 July 2025).

9. OECD/SIGMA (2019), Principles of Public Administration, OECD Publishing, Paris, France, available at: https://www.sigmaweb.org/en/publications/the-principles-of-public-administration_7f5ec453-en.html (Accessed 2 July 2025).

10. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On Civil Service", Official Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, vol. 4, Art. 43.

Стаття надійшла до редакції 03.07.2025 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

УДК 35.07:316.334.55:342.553

А. В. Шинькович,
к. е. н., доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2922-3796>
І. П. Динник,
к. держ. упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2474-7371>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.279

САМООРГАНІЗАЦІЯ НАСЕЛЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ МІСЦЕВОЇ ДЕМОКРАТІЇ

A. Shynkovych,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Public Management
and Administration, State University of Trade and Economics
I. Dynnyk,
PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Management
and Administration, State University of Trade and Economics

SELF-ORGANIZATION OF THE POPULATION AS A TOOL FOR ENHANCING LOCAL DEMOCRACY

Стаття присвячена всебічному аналізу діяльності органів самоорганізації населення (ОСН) як інструменту підвищення рівня місцевої демократії та залучення громадян до врядування на рівні територіальних громад України. Розглянуто історичні та правові засади становлення ОСН, наведено практичні приклади їх функціонування у сільських та міських громадах з урахуванням сучасних викликів воєнного стану. Проведено порівняльний SWOT-аналіз, що дозволив окреслити сильні й слабкі сторони, можливості розвитку та потенційні загрози для ОСН. Запропоновано рекомендації щодо удосконалення правового регулювання, зміцнення кадрової та фінансової спроможності, а також впровадження цифрових інструментів для активізації громадської участі. Акцентовано на важливості розвитку горизонтальних зв'язків у громаді, посиленні спроможності місцевих інституцій та впливі ОСН на підвищення прозорості та підзвітності органів влади. Матеріали дослідження можуть бути корисними для науковців, фахівців у сфері публічного управління та представників місцевого самоврядування.

This article provides a comprehensive scientific analysis of the current state, development dynamics, and practical implementation of self-organization bodies (SOBs) as significant mechanisms for strengthening local democracy and civic engagement in rural and urban communities of Ukraine, especially under martial law conditions. The study synthesizes historical roots and legal frameworks regulating SOB activities, highlights the transformation of traditional community self-organization from the times of the Kyivan Rus to contemporary forms such as house, street, and neighborhood committees. Through a comparative SWOT analysis, the authors identify key strengths and weaknesses, opportunities for capacity building, and threats hindering effective SOB performance in different settlement types. Particular attention is given to the role of SOBs in mobilizing local resources, supporting internally displaced persons, coordinating volunteer initiatives, and ensuring prompt communication with municipal authorities during crises. The paper illustrates practical cases demonstrating how village committees, such as in Melnyky, and urban street committees, such as in Myrhorod, address local governance challenges by initiating infrastructure improvements, environmental protection measures, and social cohesion activities. The research underscores the importance of enhancing legal frameworks, developing targeted municipal support programs, and

integrating digital participation tools to broaden citizens' involvement. Recommendations include harmonizing local statutes with European standards, implementing educational campaigns to raise legal awareness, and establishing feedback mechanisms to strengthen transparency and trust. It is concluded that SOBs are crucial in promoting participatory governance, maintaining horizontal connections within communities, and contributing to resilience and sustainability during wartime and post-war recovery. The findings contribute to the theoretical and practical discourse on civic self-organization and provide practical guidance for policymakers, local leaders, and public administration practitioners aiming to improve governance quality, community empowerment, and democratic accountability at the local level.

Ключові слова: самоорганізація громадянського суспільства, самоорганізація населення, місцева демократія, управління розвитком сільських територій, децентралізація влади, воєнний стан.

Key words: self-organization of civil society, self-organization of the population, local democracy, management of rural development, decentralization of power, martial law.

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

Сучасні процеси децентралізації та воєнного стану актуалізують необхідність ефективної самоорганізації громадян для захисту своїх прав та розвитку територій. Органи самоорганізації населення виступають важливою ланкою місцевої демократії, однак їх потенціал часто залишається невикористаним через недосконалість нормативно-правової бази, нестачу фінансових ресурсів та низький рівень залученості мешканців. Тому виникає потреба у науковому осмисленні стану, проблем та перспектив діяльності ОСН в умовах сучасних викликів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Огляд наукових публікацій, засвідчує, що проблематика розвитку органів самоорганізації населення знаходиться у полі зору багатьох дослідників, особливо слід відмітити доробок таких науковців, як: Л. Головка [8;9], Т. Головка Т. [9], Ю. Головня Ю. [10], О. Дьяченко [10], В. Залізнюк [10], Л. Зеленкевич [6], Ю. Сіренко [8] та інші. Однак, незважаючи на великий інтерес та значну кількість наукових розвідок, залишились нерозкритими і дискусійними питання розвитку органів самоорганізації населення як інструменту підвищення потенціалу місцевої демократії, що потребують подальшого поглибленого дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Розглянути стан, виявити ключові проблеми та зробити обґрунтовані пропозиції щодо розвитку органів самоорганізації населення як інструменту підвищення потенціалу місцевої демократії для посилення спроможності громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Становлення громадянського суспільства в Україні безпосередньо пов'язане з розвитком інституту органів самоорганізації населення. Актуальність дослідження зумовлена зростанням потреби громад у впливі на уп-

равління, недосконалістю механізмів реалізації прав мешканців та необхідністю оновлення законодавчої бази з урахуванням європейських стандартів і міжнародних практик [1]. Актуальність теми визначається модернізацією місцевого самоврядування та потребою залучення громадян до прийняття рішень. Органи самоорганізації населення (ОСН) — одна з форм прямої демократії, що сприяє підвищенню прозорості та підзвітності влади. Інститут ОСН бере свій початок ще з традицій громадської самоорганізації українських сіл і містечок, що формувались з часів Київської Русі. У добу козацької державності з'явилися сільські сходи та громади як первинні форми участі. У ХІХ ст. земські зібрання змінили організаційну базу. У ХХ ст. окремі елементи ОСН трансформувалися в комітети самооборони та будинкові комітети. В європейській традиції громада як основа муніципалітету є складовою моделі доброго врядування і активно застосовується у Польщі, Німеччині, Чехії, де ОСН виконують роль "голосу жителів" у вирішенні локальних питань. громадської самоорганізації українських сіл і містечок. Елементи сусідської самоорганізації були притаманні козацькому самоврядуванню та земським зібранням у ХІХ ст. [4]. Ідея залучення населення до вирішення питань місцевого значення є складовою європейських демократичних традицій.

Основним актом, що регламентує діяльність ОСН, є Закон України "Про органи самоорганізації населення" від 11.07.2001 р. № 2625-III, який неодноразово оновлювався (останнє оновлення 2021 р.) [1]. Закон визначає ОСН як представницькі органи, що створюються за ініціативою жителів та діють на підставі рішень місцевих рад, Статутів територіальних громад, що деталізують процедури їх створення, права і обов'язки, джерела фінансування та взаємодію з органами місцевого самоврядування. Крім того, низка підзаконних актів, методичних рекомендацій і міжнародних зобов'язань України деталізують стандарти діяльності ОСН, що підкріплює їхню правову природу та гарантії функціонування.

Крім базового закону, діяльність ОСН врегульовується Законом "Про місцеве самоврядування в Україні" (останнє оновлення 2025 р.) [3] та Статутами територіальних громад. До джерел правового регулювання належать рішення місцевих рад, які можуть деталізувати повноваження, механізми фінансування, контро-

Таблиця 1. Повноваження органів самоорганізації населення

повноваження	зміст
Представлення інтересів жителів будинку, вулиці, мікрорайону, села чи міста у місцевій раді	ОСН передають звернення і пропозиції мешканців у офіційні органи. Це забезпечує голос громади у прийнятті рішень. ОСН можуть виступати на сесіях ради та брати участь у комісіях. Це допомагає уникати рішень без врахування думки громади.
Внесення пропозицій до проєктів місцевих програм соціально-економічного й культурного розвитку, а також до проєктів місцевих бюджетів	Це дозволяє враховувати потреби жителів ще на етапі планування. ОСН мають право ініціювати зміни і контролювати розподіл коштів. Це дає змогу спрямувати ресурси туди, де вони найбільш потрібні. Такі пропозиції можуть стосуватися ремонту доріг, шкіл чи освітлення.
Організація заходів щодо охорони навколишнього природного середовища й пам'яток історії та культури	Передбачає проведення суботників, догляд за зеленими зонами або ремонт пам'ятників. Це сприяє збереженню історичної спадщини. Такі заходи підвищують екологічну свідомість мешканців. Вони сприяють залученню молоді до волонтерської роботи.
Контроль за якістю послуг	ОСН можуть перевіряти роботу комунальних служб. Вони збирають скарги та передають їх у відповідні органи. ОСН можуть вимагати усунення недоліків. Це створює додатковий механізм захисту прав споживачів.
Проведення культурно-освітньої, спортивно-оздоровчої та виховної роботи серед населення	Це можуть бути фестивалі, лекції, спортивні заходи, спрямовані на згуртування громади. ОСН допомагають залучати спонсорів для таких подій. Вони сприяють популяризації здорового способу життя.
Розвиток художньої творчості	Реалізується через підтримку гуртків, студій, виставок місцевих митців. ОСН можуть залучати меценатів. Вони організовують благодійні аукціони та концерти. Це стимулює розвиток талантів у громаді.
Підтримка вразливих груп населення	Передбачає допомогу пенсіонерам, людям з інвалідністю, багатодітним родинам. ОСН координують благодійні акції. Вони можуть організовувати збори коштів та речей. Це підвищує рівень соціальної згуртованості.
Допомога органам пожежного нагляду в здійсненні протипожежних заходів	Участь мешканців у роз'яснювальних заходах і спостереження за дотриманням протипожежних норм. Це підвищує безпеку громади. ОСН можуть проводити тренінги та навчальні евакуації. Вони сприяють обладнанню будинків засобами пожежної безпеки.

Джерело: авторське узагальнення на основі [1].

лю та підзвітності ОСН. Також практикується розробка місцевих програм підтримки ОСН [1].

Сучасні дослідники розглядають ОСН як форму безпосередньої демократії на рівні територіальних громад. Виділяють будинкові, вуличні, квартальні комітети як найбільш поширені моделі. Ефективність ОСН залежить від чіткого правового статусу та фінансування. Науковці підкреслюють важливість класифікації ОСН за територіальним принципом і рівнем повноважень, що дозволяє громадам самостійно обирати найбільш оптимальну модель для участі.

Органи самоорганізації населення мають низку повноважень (Табл. 1).

Вищевказані повноваження втілюються у життя за сприяння органів місцевого самоврядування. Саме вони виділяють фінанси, а також надають інші необхідні ресурси для реалізації окреслених проєктів. Сфера діяльності органів самоорганізації населення може варіюватися за розміром: від комітетів окремих будинків, вулиць та кварталів до комітетів мікрорайонів, районів у містах, сільських та селищних рад.

На думку Н. Зеленкевич "сьогодні органи місцевого самоврядування стикаються з низкою проблем, пов'язаних з організацією ОСН, а саме: низька активність громадян з ініціювання та створення ОСН; низький рівень поінформованості жителів про порядок формування ОСН, їх компетенції та можливих формах діяльності" [6]. Вирішення вказаних проблем науковця пропонує шляхом подолання низької активності людей у формуванні та впровадженні ОСН, підвищуючи обізнаність громадськості стосовно їх потенційних перспектив, акцентуючи увагу на їх інструментальній ролі у контексті розвитку територій; донесення до відома мешканців населених пунктів інформацію про повноваження та основні принципи роботи ОСН та регулярного моніторингу реалізованих проєктів, втілених за участю ОСН, систематизуючи та узагальнюючи досвід функціонування ОСН, з метою його подальшого впровадження у практику діяльності громад всієї країни [6].

Таким чином, інститут ОСН відіграє важливу роль у розвитку громадянського суспільства та забезпеченні механізмів демократії участі. Подальший розвиток цього інституту потребує вдосконалення правового регулювання, на-

вчання громадян і підтримки місцевих ініціатив.

Практика діяльності ОСН суттєво відрізняється залежно від типу населеного пункту — села або міста — що обумовлює важливість порівняльного аналізу.

Жителі села Мельники (Шацька громада, Волинська область) реалізували своє право на утворення ОСН. Отже, у червні 2022 року було засновано сільський комітет "Мельники", що відстоює інтереси місцевих мешканців. Причиною його створення стало те, що жоден депутат чи староста громади не проживав у селі та, як наслідок, не мав такого глибокого розуміння місцевих потреб, як самі селяни. Мешканці Мельників усвідомили, що вони здатні самостійно об'єднатися, доносити свою думку до влади та сприяти розвитку своєї місцевості [7].

Сільський комітет активно налагоджує зв'язки з представниками влади. За сприяння місцевої адміністрації, упродовж кількох місяців "Мельники", спільно з громадською організацією "Піщані береги", організували серію культурних заходів та благодійних акцій на підтримку Збройних сил України, а також ініціювали роботи з благоустрою територій. В рамках своєї робо-

Таблиця 2. SWOT-аналіз сільських органів самоорганізації населення

сильні сторони	слабкі сторони
- тісна близькість до жителів, - швидке реагування на проблеми громади, - сильне сусідське порозуміння та підтримка родинних зв'язків, - легкість у зборі інформації про потреби мешканців	- значна фінансова залежність від сторонніх джерел фінансування, - низька обізнаність про права та механізми впливу, - обмежений доступ до професійного менеджменту, - нестача кваліфікованих кадрів.
можливості	загрози
- залучення ресурсів через державні та міжнародні програми розвитку сільських територій, - розвиток партнерств з місцевим бізнесом і аграрними підприємствами, - використання цифрових інструментів для обговорень, - поширення кращих практик через мережі громад	- відсутність системної підтримки від органів місцевого самоврядування, - ризик втрати легітимності через політичні маніпуляції, - нестабільність фінансування у кризові періоди, - високий рівень міграції молоді з сільської місцевості

Джерело: розроблено авторами.

ти комітет інтегрує внутрішньо переміщених осіб в життя села, залучаючи їх до участі у ярмарках, творчих майстер-класах, спортивних змаганнях та інших заходах.

Пріоритетом у роботі комітету є налагодження взаємодії з місцевою владою у вирішенні господарських та культурних питань. Завдяки спільним зусиллям, було відремонтовано дві вулиці. Також комітет поставив собі за мету допомогти комунальному підприємству укласти угоди з усіма домогосподарствами щодо вивезення твердих побутових відходів. Це сприятиме збереженню довкілля та мальовничості п'яти озер, що знаходяться в Мельниках [7].

Мешканці, котрі мешкають на одній або кількох суміжних вулицях, мають змогу створити вуличний комітет (вуличком) для спільного вирішення питань, що стосуються їхньої території. У місті Миргород (Миргородська громада, Полтавська область) діють вуличні комітети, які відстоюють інтереси мешканців міста. Питання, що їх піднімають представники комітетів, зазвичай пов'язані зі станом доріг, вуличним освітленням, транспортним сполученням та благоустроєм територій. Зокрема, завдяки діяльності вуличкому, Миргородська міська рада заасфальтувала вулицю Космонавта Комарова, дорожнє покриття якої було знищено внаслідок стихійного лиха. Створення вуличних комітетів в Миргороді, як і зазвичай в більшості населених пунктів, відбулося за допомогою соціальних мереж, що дозволило ділитися інформацією, обговорювати нагальні проблеми, проводити голосування та об'єднувати людей [7].

У Вінницькій та Полтавській областях діють активні комітети, що організовують ремонти доріг, встановлення вуличного освітлення, догляд за кладовищами. Є приклади, коли ОСН об'єднуються з громадськими радами при сільрадах для спільного лобіювання коштів на освітлення та водопостачання. У селі Великі Гаї Тернопільської області ОСН залучили грант для облаштування дитячого майданчика та зібрали співфінансування від місцевого бізнесу. В ОТГ Пирятинського району ОСН співпрацюють з фермерськими господарствами для ремонту доріг і мостів, а також залучають волонтерів до прибирання парків і історичних пам'яток. В Одеській області комітети ОСН ініціюють громадські слухання щодо зонування земель.

В умовах воєнного стану органи самоорганізації населення набувають особливого значення як гнучкий інструмент підвищення стійкості місцевої демократії. Зокрема, ОСН забезпечують оперативну комунікацію між громадянами та органами місцевої влади, що дозволяє швидко реагувати на кризові ситуації, організовувати волонтерські ініціативи та мобілізувати ресурси на підтримку територіальної оборони. Практика показує, що саме через ОСН громади ефективніше координують допомогу внутрішньо переміщеним особам та уразливим верствам населення. Наприклад, у місті Харкові під час активних обстрілів ОСН кількох кварталів об'єднали мешканців для спільної евакуації літніх людей та розподілу гуманітарної допомоги, залучаючи місцевий бізнес і волонтерів.

Крім того, особливістю діяльності

ОСН у цей період є розширення повноважень у сфері громадського порядку та цивільного захисту. Через самоорганізовані комітети активісти сприяють інформуванню населення щодо безпеки, організовують чергування та співпрацюють із правоохоронними органами. Така трансформація функцій підсилює демократичну участь громадян навіть за умов обмежень і забезпечує легітимність прийнятих на місцях рішень.

На початку повномасштабного вторгнення, інтенсивні потоки внутрішньо переміщених осіб у відносно спокійні регіони країни обумовили створення Рад ВПО як однієї з форм самоорганізації населення, які займаються вирішенням нагальних проблем надання базових життєвих послуг та забезпеченням їх доступності в територіальних громадах. Вирішення питань забезпечення роботою, особливо для ВПО, стало стимулом для впровадження з жовтня 2022 року державного механізму "Армія відновлення". За рік реалізації проекту, в 19 регіонах країни до суспільно корисних робіт було залучено більше 70 тисяч безробітних станом на листопад 2023 року. Найбільшу активність зафіксовано у Харківській області — понад 13 тис. осіб, Полтавській — 9200, Донецькій — 8800, Київській — 8300 та Чернігівській — 7900 осіб. Реалізація проекту "Армія відновлення" надає можливість соціальної інтеграції ВПО через їх залучення до процесу відновлення та відбудови територіальних громад; водночас дозволяє долучатися до волонтерської діяльності у місцевих структурах неформального сектору, що здебільшого представлено волонтерськими групами. Важливою є ефективність цього механізму на деокупованих територіях, куди повертаються місцеві мешканці та перебувають вимушено переміщені особи [8].

Одна з таких груп сформувалася у червні 2022 року в одній із громад Бучанського району Київської області і активно працює до сьогодні. Місцеві жителі разом з ВПО беруть участь у різних видах волонтерства. Основним напрямом є адресна допомога щодо забезпечення потреб окремих підрозділів ЗСУ, відповідно до можливостей волонтерської групи "Немішаївські бджілки" [9, с. 43].

Таким чином, рушійними силами трансформацій в самоорганізації населення в умовах війни є покращен-

Таблиця 3. SWOT-аналіз міських органів самоорганізації населення

сильні сторони	слабкі сторони
- кращі матеріальні та людські ресурси, - доступ до фінансування з міського бюджету, - розвинена мережа партнерів серед бізнесу та громадських організацій, - наявність фахових кадрів та експертів	- високий рівень бюрократичних бар'єрів у взаємодії з органами влади, - складні процедури погодження ініціатив, можливі конфлікти з депутатськими комісіями, - низька поінформованість населення про ОСН у великих містах
можливості	загрози
- розширення інструментів електронної демократії для залучення жителів, - впровадження смарт-рішень для обговорень та моніторингу послуг, - обмін досвідом з іншими містами через міські мережі, - використання грантових програм міжнародних донорів	- дублювання функцій інших інститутів місцевого самоврядування, - ризик формального існування без реального впливу, - залежність від політичної кон'юнктури у міських радах, - конфлікти інтересів між ОСН та управляючими компаніями

Джерело: розроблено авторами.

ня соціально-економічного розвитку територіальних громад. Мобільність та гнучкість органів самоорганізації населення гарантують доступність соціальних послуг відповідно до потреб. Наявна загроза ракетних обстрілів, тривалість воєнного стану ускладнює втілення стратегічних заходів. Не зважаючи на постійну небезпеку, населення територіальних громад України демонструє стресостійкість, об'єднуючись та створюючи органи самоорганізації населення, з позитивними тенденціями збільшення волонтерської та благодійної діяльності на підтримку ЗСУ та ВПО.

У сучасних умовах органи самоорганізації населення в селах і містах України мають спільну правову основу, проте суттєво відрізняються за своїм ресурсним потенціалом, функціональним навантаженням та формами участі громадян. Сільські ОСН зазвичай мають тісніший зв'язок з мешканцями, гнучко реагують на локальні проблеми, проте часто обмежені фінансами та людським ресурсом. Натомість міські ОСН володіють більш розвинутою інфраструктурою, доступом до бюджету і фаховими кадрами, але стикаються з високим рівнем бюрократизації та ризиком дублювання функцій. Таке співвідношення обумовлює різні можливості та загрози, що доцільно узагальнити у вигляді SWOT-аналізу (Табл. 2 та 3).

Узагальнюючи результати проведеного SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що сільські органи самоорганізації населення мають потужний потенціал взаємодії з жителями завдяки близькості та довірі, проте потребують системного зміцнення кадрової спроможності та фінансової стабільності. Для них особливо важливо використовувати державні й міжнародні програми розвитку, долати ризики ізоляції та міграції молоді. Водночас міські ОСН демонструють розвинені мережі партнерств і кращу ресурсну базу, однак їх ефективність на нашу думку стримується високою бюрократією, можливим дублюванням функцій та політичною залежністю. Посилення інструментів електронної демократії та використання грантових ресурсів

здатні підвищити реальний вплив міських ОСН на місцеву політику і врядування.

На основі проведеного вище аналізу функціонування органів самоорганізації населення сформульовано низку практичних рекомендацій, спрямованих на подолання виявлених проблем та розкриття потенціалу ОСН як інструменту розвитку місцевої демократії (Табл. 4).

Проведене нами дослідження підтверджує висновки науковців В. Залізнюк, Ю. Головні та О.Дьяченко про те, що для активізації взаємодії з громадою та залучення її до процесу ухвалення рішень, необхідно застосовувати всебічний підхід, що передбачає поєднання інформування та створення умов для активної участі. Погоджуємося із згаданими науковцями, що підвищити обізнаність мешканців щодо можливостей участі в електронному врядуванні можливо через розповсюдження інформації про наявні інструменти електронного врядування серед населення, а також організацію навчальних заходів для громадян, де вони зможуть дізнатися про функціонування платформ електронної демократії та навчитися подавати свої ініціативи. Особливу увагу слід приділити стимулюванню активності громадян. Важливо, щоб кожен мешканець громади відчував свій внесок у процес прийняття рішень, а також бачив конкретні результати своєї участі. Одним із ефективних методів є створення механізму зворотного зв'язку, де кожен матиме змогу побачити, яким чином його пропозиції розглядаються, або отримати обґрунтування щодо

Таблиця 4. Рекомендації щодо подолання проблем та розкриття потенціалу органів самоорганізації населення як інструменту розвитку місцевої демократії

рекомендація	зміст
Розробка муніципальних програм підтримки	Запровадження цільових програм фінансування та ресурсного забезпечення діяльності ОСН дозволить надати їм стійку матеріально-технічну базу. Це сприятиме формуванню мотивації до участі та розвитку нових ініціатив на рівні громад.
Стимулювання участі через електронні інструменти	Впровадження онлайн-платформ, мобільних додатків і систем зворотного зв'язку спростує доступ громадян до участі у роботі ОСН. Це підвищить рівень прозорості та довіри до прийнятих рішень.
Проведення освітніх кампаній серед мешканців	Регулярні тренінги, лекції та інформаційні заходи дозволять підвищити правову обізнаність населення про роль і повноваження ОСН. Це сприятиме формуванню активної громадянської позиції.
Гармонізація локальних статутів із кращими практиками ЄС	Адаптація місцевих нормативних актів до міжнародних стандартів підсилить легітимність ОСН та розширить можливості залучення донорської підтримки. Таке узгодження дозволить уникнути правових колізій і спростить процедури реєстрації.

Джерело: розроблено авторами.

їх відхилення. Це сприятиме зростанню довіри до влади та спонукатиме громадян до подальшої участі у розбудові громади [10].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтвердило, що органи самоорганізації населення є важливим чинником розвитку місцевої демократії як у сільських, так і в міських громадах. Аналіз історичних передумов, нормативно-правових засад, практичних кейсів та SWOT-аналіз дозволили виявити як сильні сторони, так і обмеження їхньої діяльності. У сучасних умовах війни ОСН демонструють гнучкість і здатність мобілізувати громади для розв'язання кризових завдань. Узагальнені рекомендації можуть стати основою для вдосконалення механізмів підтримки та розвитку ОСН. Подальші дослідження доцільно спрямувати на вивчення механізмів сталого фінансування, цифровізації роботи ОСН та оцінку впливу таких інституцій на стійкість громад у післявоєнний період.

Література:

1. Про органи самоорганізації населення: Закон України від 11.07.2001 р. № 2625-III.м Дата оновлення: 15.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14#Text> (дата звернення: 03.06.2025).
2. Органи самоорганізації населення: стан законодавчого забезпечення та перспективи його вдосконалення [Електронний ресурс]. Всеукраїнська асоціація об'єднаних територіальних громад, 23.03.2023. URL: <https://hromady.org/organi-samoorganizacii-naselennya-stan-zakonodavchogo-zabezpechennya-ta-perspektivi-jogo-vdoskonalennya/#> (дата звернення: 03.06.2025).
3. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97. Дата оновлення: 03.07.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 03.06.2025).
4. Інститут Громадянського Суспільства. Органи самоорганізації населення та їх взаємодія з місцевими органами влади [Електронний ресурс]. 20.04.2025. URL: <https://www.csi.org.ua/books/organy-samoorganizacziyi-naselennya-ta-yih-vzayemodiya-z-misczevymu-organamy-vlady/> (дата звернення: 03.06.2025).
5. Council of Europe. Guidelines for Civil Participation in Political Decision Making. Strasbourg: CoE, 2019 [Електронний ресурс]. URL: <https://www.coe.int/en/web/participatory-democracy/guidelines> (дата звернення: 03.06.2025).
6. Зеленкевич Л. П. До питань окремої проблематики розвитку органів самоорганізації населення [Електронний ресурс]. URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/11165/> (дата звернення: 03.06.2025).
7. Децентралізація. Самоорганізація населення: історії Шацької та Миргородської громад [Електронний ресурс]. 06.10.2022. URL: <https://decentralization.ua/news/15584> (дата звернення: 03.06.2025).
8. Головка Л. В., Сіренко Ю. В., Головка Т. В. Зрушення в процесах самоорганізації населення територіальних громад в умовах війни // Матеріали II Міжнар. наук. конф. ТНТУ ім. І. Пулюя. 2024. С. 199. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/45232/1/> (дата звернення: 03.06.2025).

9. Головка Л. В., Головка Т. В. Волонтерська діяльність як фактор резильєнтності та нарощування соціального капіталу в громадах (на прикладі однієї з громад Київської області) // Демографія та соціальна економіка. 2023. № 4 (54). С. 38—54. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2023.04.038>.

10. Залізничук В. П., Головня Ю. І., Дьяченко О. В. Партиципативне управління як інструмент сталого розвитку муніципалітетів // Modern Economics. 2025. № 49. С. 79—88. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-01).

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2001), The Law of Ukraine "On Self-Organization Bodies of Population", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14#Text> (Accessed 3 June 2025).
2. All-Ukrainian Association of United Territorial Communities (2023), "Self-Organization Bodies of Population: State of Legislative Support and Prospects for Improvement", available at: <https://hromady.org/organi-samoorganizacii-naselennya-stan-zakonodavchogo-zabezpechennya-ta-perspektivi-jogo-vdoskonalennya/> (Accessed 3 June 2025).
3. Verkhovna Rada of Ukraine (1997), The Law of Ukraine "On Local Self-Government in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (Accessed 3 June 2025).
4. Instytut Hromadianskoho Suspilstva (2025), "Self-Organization Bodies and Their Interaction with Local Authorities", available at: <https://www.csi.org.ua/books/organy-samoorganizacziyi-naselennya-ta-yih-vzayemodiya-z-misczevymu-organamy-vlady/> (Accessed 3 June 2025).
5. Council of Europe (2019), "Guidelines for Civil Participation in Political Decision Making", available at: <https://www.coe.int/en/web/participatory-democracy/guidelines> (Accessed 3 June 2025).
6. Zelenkevych, L.P. (2025), "On Some Issues of the Development of Self-Organization Bodies of Population", available at: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/11165/> (Accessed 3 June 2025).
7. Decentralizatsiia (2022), "Self-Organization of Population: Stories of Shatsk and Myrhorod Communities", available at: <https://decentralization.ua/news/15584> (Accessed 3 June 2025).
8. Holovko, L.V., Sirenko, Yu.V. and Holovko, T.V. (2024), "Shifts in the Processes of Self-Organization of Territorial Communities During War", Materialy II Mizhnar. nauk. konf. [Materials of the II International Scientific Conference], Ternopil National Technical University, Ternopil', Ukraine, available at: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/45232/1/> (Accessed 3 June 2025).
9. Holovko, L.V. and Holovko, T.V. (2023), "Volunteer Activity as a Factor of Resilience and Social Capital Building in Communities (on the Example of One Community in Kyiv Region)", Demohrafiia ta Sotsialna Ekonomika, vol. 4 (54), pp. 38—54, doi: <https://doi.org/10.15407/dse2023.04.038>.
10. Zalizniuk, V.P., Holovnia, Yu.I. and Dyachenko, O.V. (2025), "Participatory Governance as a Tool for Sustainable Development of Municipalities", Modern Economics, vol. 49 (2025), pp. 79—88, doi: [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-01).

Стаття надійшла до редакції 07.07.2025 р.

*С. В. Воробйов,
к. держ. упр, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного управління,
Національна академія статистики, обліку та аудиту,
директор наукової лабораторії "Центральноукраїнський академічний хаб",
Наукова установа "Цифрова агенція "Е-Екологія"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2921-9992>
Д. М. Резніченко,
перший секретар з консульських питань, Посольство України в Республіці Ботсвана
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-2151-9022>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.285

МОДЕРНІЗАЦІЯ ДИПЛОМАТИЧНОЇ СЛУЖБИ: ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*S. Vorobiov,
PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Management,
Marketing and Public Administration, National Academy of Statistics, Accounting and Auditing, Director
of the Scientific laboratory "Central Ukrainian Academic Hub", Scientific institution "Digital Agency "E-Ecology"
D. Reznichenko,
First Secretary for Consular Affairs, Embassy of Ukraine in the Republic of Botswana*

MODERNIZATION OF THE DIPLOMATIC SERVICE: A PROJECT-BASED APPROACH IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION

У статті досліджується модернізація дипломатичної служби в умовах цифрової трансформації публічного управління з акцентом на впровадження проєктного підходу як інструменту інституційного оновлення. Зазначено, що традиційні форми організації дипломатичної діяльності потребують суттєвого перегляду у зв'язку зі стрімким розвитком цифрових технологій, зміною характеру міжнародної взаємодії та зростанням вимог до відкритості, оперативності й ефективності зовнішньополітичних процесів. Автор аналізує переваги використання проєктного менеджменту в системі дипломатичної служби, зокрема у впровадженні інновацій, реалізації цифрових рішень, управлінні змінами та підвищенні адаптивності до глобальних викликів. Особливу увагу приділено цифровим інструментам (електронним платформам, системам штучного інтелекту, хмарним технологіям), які сприяють оптимізації комунікацій, аналітичній підтримки та прийняття рішень у дипломатичній сфері. На основі узагальнення зарубіжного досвіду сформульовано рекомендації щодо інституціонального розвитку дипломатичної служби України. Запропоновано концептуальну модель її цифрової модернізації на основі проєктного підходу, що забезпечує цілеспрямовану трансформацію відповідно до принципів цифрового урядування.

The article examines the essence of the category The article explores the modernization of the diplomatic service within the broader context of the digital transformation of public administration, with a particular focus on the implementation of the project-based approach as a key instrument for institutional renewal. The study emphasizes that traditional organizational models of diplomatic activity increasingly fail to meet the demands of the contemporary global environment, which is characterized by rapid technological advancements, the evolving nature of international relations, and heightened expectations regarding transparency, responsiveness, and efficiency in foreign policy processes.

The authors argues that diplomatic institutions must undergo fundamental changes in order to align with the paradigm of digital governance. In this regard, the project-based approach is presented not only as a managerial tool but also as a strategic mechanism for embedding innovation, promoting organizational agility, and facilitating systemic change. Project management methodologies are examined in terms of their capacity to structure the implementation of digital solutions, manage transformation processes, and improve coordination across various domains of diplomatic engagement.

Special attention is devoted to the integration of digital tools into the operational framework of diplomacy, including electronic platforms for inter-agency and international communication, artificial intelligence systems for decision support and data analysis, and cloud-based technologies for secure information exchange. These instruments are viewed as crucial for enhancing the quality and speed of diplomatic responses, enabling more informed and timely decision-making, and supporting analytical and predictive capabilities in complex geopolitical environments.

By analyzing international practices and drawing on comparative institutional experience, the article offers a set of evidence-based recommendations aimed at strengthening the institutional capacity of the Ukrainian diplomatic service. In particular, it suggests pathways for embedding project-oriented governance mechanisms in diplomatic structures and outlines the prerequisites for the successful adoption of digital technologies, including legislative support, capacity-building measures, and strategic partnerships.

The article concludes by presenting a conceptual model for the digital modernization of Ukraine's diplomatic service. This model is grounded in the principles of digital government and envisions a structured, goal-oriented transformation process based on project logic. It advocates for a flexible, iterative approach to reform that allows diplomatic institutions to remain adaptive in the face of global uncertainty and technological disruption, while ensuring the continuity, effectiveness, and legitimacy of their operations in the digital era.

Ключові слова: Цифрова трансформація, дипломатична служба, управління проєктами, інституційна модернізація, публічне управління, зовнішня політика, е-урядування.

Key words: Digital transformation, diplomatic service, project management, institutional modernization, public administration, foreign policy, e-governance.

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

Сучасна трансформація міжнародного середовища, зумовлена стрімким розвитком цифрових технологій та інформаційно-комунікаційних систем, висуває нові вимоги до інституцій зовнішньої політики, зокрема дипломатичних служб. У цьому контексті проблема модернізації дипломатичної служби Украї-

ни набуває особливої актуальності, адже ефективна присутність у глобальному цифровому просторі дедалі більше визначає здатність держави реалізовувати національні інтереси, забезпечувати безпеку, формувати позитивний імідж та взаємодіяти з цільовими аудиторіями. Цифрова дипломатія вже не є суто комунікаційним інструментом, а постає як комплексна система, що інтегрує інституційну реформу, розвиток цифрових компетенцій, комунікативну адаптацію, технологічне забезпечення та систему стратегічного уп-

равління інформаційними процесами. Водночас відсутність уніфікованої моделі її впровадження в українських реаліях створює значний розрив між теоретичними напрацюваннями й практикою. Це вимагає розроблення концептуальної моделі модернізації дипломатичної служби України на основі проектного підходу та провідного зарубіжного досвіду, що становить важливе завдання як у науковій, так і прикладній площинах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика застосування механізмів цифрової дипломатії, як невід'ємної складової публічної дипломатії, знайшла відображення у наукових працях М. Окладної, В. Стеценко, К. Єфремова, К. Наумова, А. Мішанчук та інших.

Дослідження щодо цифровізації публічного управління в цілому та теоретичних засад цифрового розвитку державних інституцій зокрема, містяться у роботах О. Карпенка, С. Шайхета, Т. Запорожець та інших.

Потенціалу та викликам процесів впровадження цифрової дипломатії, як одного з ключових механізмів формування публічної політики у сфері міжнародних відносин, присвячені роботи І. Милосердної, Т. Краснопольської, Н. Матвійчука, Б. Макаруча та інших.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є обґрунтування концептуальної моделі модернізації дипломатичної служби України із застосуванням цифрових технологій, що ґрунтується на аналізі сучасних теоретичних підходів, міжнародного досвіду та актуальних викликів у сфері зовнішніх зв'язків, з урахуванням потреби у посиленні інституційної спроможності, стратегічних комунікацій і цифрової присутності держави у глобальному просторі. Для досягнення поставленої мети передбачається виконання таких завдань:

- проаналізувати етапи еволюції цифрової дипломатії та її роль у трансформації сучасних міжнародних відносин;
- дослідити провідні наукові підходи до визначення функцій та механізмів цифрової дипломатії як складової публічної дипломатії та стратегічної комунікації;
- вивчити досвід США щодо впровадження цифрових проєктів у зовнішньополітичну діяльність і оцінити можливість його адаптації до українського контексту;
- сформулювати концептуальні засади модернізації дипломатичної служби України на основі проектного підходу із урахуванням інституційного, комунікативного, технологічного та кадрового вимірів;
- обґрунтувати критерії та індикатори оцінювання ефективності цифрової дипломатії в контексті реалізації зовнішньополітичної стратегії України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У контексті трансформацій, спричинених розвитком інформаційних технологій та цифрових комуні-

кацій, поняття цифрової дипломатії набуває дедалі більшої актуальності в сучасному політичному та науковому дискурсі. Зміна парадигми міжнародної комунікації, зумовлена цифровізацією, відкрила нові можливості для держав у сфері зовнішньої політики, публічної дипломатії, стратегічної комунікації, а також репутаційного менеджменту на глобальній арені.

На думку В. Ціватого, цифрова дипломатія є не лише технологічним інструментом комунікації, а складовою більш глибокого перетворення дипломатичної діяльності як такої [1, с. 40]. Автор виокремлює три етапи її розвитку:

- початковий, пов'язаний із простим використанням соціальних мереж дипломатичними установами (2009—2010 рр.);
- етап аналітичної трансформації з появою систем моніторингу, обробки даних, аналізу громадської думки та візуалізації політичних меседжів (2013—2017 рр.);
- інституційний і масовий, у якому цифрова дипломатія вбудовується у стратегії безпеки, міждержавної взаємодії та кризового реагування (2017—2022 рр.).

Відтак, цифрову дипломатію варто розглядати в контексті динаміки розвитку сучасних міжнародних відносин, що дозволяє краще зрозуміти її інструментальні та соціально-комунікативні функції.

Цікавою, на наш погляд, є також наукові думки М. Окладної та В. Стеценко, які розглядають цифрову дипломатію крізь призму публічної дипломатії, як новітнього засобу формування міжнародного іміджу держави [2, с. 17]. Автори звертають увагу на взаємодію між суб'єктами публічної дипломатії — дипломатичними інституціями, лідерами думок, цифровими медіа та аудиторіями, які тепер мають змогу безпосередньо брати участь у формуванні зовнішньополітичного дискурсу. Вони наголошують, що цифрові платформи стали не лише каналами комунікації, але й аренами конкуренції за вплив, довіру та увагу глобального громадянського суспільства.

Зазначену вище думку поділяють також К. Єфремова, К. Наумова та А. Мішанчук, які акцентують увагу наукової спільноти на ролі та можливостях цифрових інструментів у процесах розбудови довіри до інституцій країни у зовнішньополітичному середовищі [3, с. 57]. Достатньо обґрунтованим з наукової точки зору, на наш погляд, є запропонований ними концептуальний підхід до розуміння "дипломатії довіри", зміст якої полягає у поєднанні цифрової комунікації, стратегічних наративів та репутаційного менеджменту. В такому випадку, ефективність цифрової дипломатії залежатиме не лише від наявності технічних засобів, а від змістовного наповнення комунікації, її прозорості, відкритості та системності, адже формування довіри в інформаційному середовищі вимагає міждисциплінарного підходу.

Окремим напрямом, вартим особливої уваги в контексті дослідження цифрової дипломатії, як трансформаційного механізму міжнародних відносин, є інституційний аспект, що детально розглядається у працях В. Кубка. У даному контексті автор відводить окрему роль державним інституціям, зокрема Міністерству закордонних справ, закордонним дипломатичним устано-

вам та іншим установам і організаціям, розглядаючи їх як самостійних суб'єктів комунікації нового типу — відкритих, гнучких, здатних оперативно реагувати на інформаційні виклики в умовах гібридних загроз і політичних криз. У своїй науковій праці він акцентує увагу на новій організаційній культурі дипломатичних установ, яка включає навички цифрового управління, управління вразливістю та застосування діджитал-інструментів у щоденній дипломатичній практиці. Зокрема, підкреслюється потреба у створенні окремих підрозділів цифрової комунікації в дипломатичних службах, що мають не лише технічну компетенцію, але й стратегічне бачення.

У цьому контексті цікавою є робота І. Милосердної та Т. Краснопольської, які охарактеризували цифрову дипломатію як один з ключових механізмів формування публічної політики у сфері міжнародних відносин та дипломатії [4, с. 13]. Вони аргументували, що у світі, де інформація у певному сенсі може використовуватись як зброя, дипломатія потребує не лише формальної присутності на міжнародній арені, а в першу чергу потрібно забезпечити впровадження та широке застосування ІКТ для створення нових можливостей щодо ефективного проведення операцій інформаційно-психологічного впливу, які здатні протидіяти ворожим наративам та доносити власну позицію до цільових аудиторій. Тобто, йдеться про здатність швидко обробляти та оцінювати інформаційні потоки, проактивно формувати власні наративи та координувати багатоканальну комунікацію з урахуванням складної поліконтекстуальності глобального світу.

Слід зауважити, що цифрова дипломатія як окремих механізм публічного управління, крім іншого, характеризується високим ступенем адаптивності до викликів сучасного динамічного оточуючого середовища, зокрема, демонструючи здатність до швидкого реагування на виклики, пов'язані з дезінформацією, кібератаками та маніпуляціями в інформаційному просторі, а відтак, зазначена вище наукова думка щодо дослідження цифрової дипломатії через призму механізмів публічного управління є цілком слушною.

Разом з тим, незважаючи на очевидність підвищеної цікавості сучасних дослідників до питань цифрової трансформації дипломатичної служби, ґрунтовне вивчення теоретичних аспектів будь-якої наукової проблеми, в тому числі і питань, пов'язаних з цифровою дипломатією, потребує певних методичних та методологічних напрацювань.

Такі напрацювання частково представлені в електронному репозитарії Мукачівського університету. В зазначених дослідженнях порушується питання вимірюваності ефективності цифрової дипломатії, що потребує формування нових підходів до оцінки впливу інформаційних кампаній, наративних стратегій та цифрових взаємодій у зовнішньополітичній площині, що цілком корелюється і з висловленою нами думкою вище [5, с. 44].

Вимір ефективності має, крім іншого, включати як кількісні показники (охоплення, рівень взаємодії, кількість переглядів), так і якісні параметри (довіра,

емоційний резонанс, рівень лояльності аудиторії), що в сукупності здатні сформувати "м'яку силу" держави на міжнародній арені, про яку наголошував у своїй Концепції "Soft Power" Д. Най [6].

З огляду на викладене, хочемо акцентувати увагу, що на нашу думку цифрова дипломатія наразі є не просто черговим етапом у розвитку міжнародної діяльності, а принципово новим етапом у взаємодії між державами.

Її ефективність визначається як змістовністю наративів, гнучкістю інституцій, аналітичною спроможністю та здатністю трансформуватися у відповідь на динамічні виклики сучасного інформаційного середовища, так і технологічним оснащенням та можливостями, що в свою чергу відкриває нові горизонти для зовнішньополітичної комунікації та, в недалекому майбутньому, може стати одним із ключових інструментів у реалізації національних інтересів у глобальному світовому просторі.

Однією з держав, що першою інституційно інтегрувала цифрові технології у зовнішньополітичну діяльність, є Сполучені Штати Америки. На державному рівні у США функціонують численні установи, які впроваджують цифрові інструменти у сферу публічної дипломатії задля реалізації стратегічних інтересів і забезпечення національної безпеки. За спостереженнями Н. В. Матвійчука та Б. Р. Макаруча, саме США можна вважати першопочатківцями в інституціалізації цифрової дипломатії. Особливо динамічний розвиток цих процесів спостерігається за президентства Дональда Трампа, який докорінно переосмислив механізми дипломатичного представництва країни у глобальному цифровому просторі [7, с. 130].

Цифрова дипломатія в американському контексті є частиною широкої стратегії публічної дипломатії, відтак, нова публічна дипломатія вимагає не лише інституційної підтримки, а й активного залучення цифрових медіа, соціальних мереж і візуального контенту для комунікації з іноземною аудиторією. Можна констатувати, що на сьогоднішній день соціальні мережі стали не просто комунікаційними інструментами, а є самостійними політичними платформами, за допомогою яких політичні сили формують як внутрішній так і зовнішній порядок денний.

Особливе місце у цифровій стратегії публічної дипломатії США займає Американське агентство глобальних медіа (USAGM), створене внаслідок модернізації Ради керуючих з питань мовлення у 2018 році [8].

До структури USAGM входить п'ять провідних медіаорганізацій: "Голос Америки", Бюро мовлення Куби, Радіо Вільна Європа/Радіо Свобода, Близькосхідні мовні мережі та Радіо Вільна Азія. Їхньою спільною місією є донесення позиції США до світової спільноти, захист демократії та забезпечення прав людини через доступ до достовірної інформації.

Іншим вагомим інструментом є ініціатива PD Tools, започаткована Групою досліджень і оцінки [9]. Метою цієї ініціативи є створення інтегрованої системи стратегічного планування, аналізу та оцінки ефективності публічної дипломатії на рівні окремих місій США. В рамках пілотного запуску PD Tools була впроваджена у семи закордонних дипломатичних установах, а з 2021 року її

масштабування охоплює увесь зовнішньополітичний контур Сполучених Штатів Америки. Система дозволяє здійснювати гнучке управління проєктами, бюджетуванням, оцінкою результатів та цільовим плануванням діяльності.

Координацію цифрових комунікацій, вироблення медіаконтенту, проведення навчань і підтримку облікових записів у соцмережах здійснює Управління глобальних соціальних мереж Державного департаменту США. За результатами оцінки 2019 року, зусилля цього підрозділу призвели до істотного зростання цифрової присутності Держдепартаменту, а кількість підписників офіційних дипломатичних облікових записів сягнула понад 80 мільйонів користувачів [10].

У контексті протидії дезінформації, важливим елементом цифрової дипломатії стала діяльність Центру глобальної взаємодії (Global Engagement Center), заснованого у 2016 році. Його завданням є виявлення, аналіз і нейтралізація ворожих інформаційних впливів, зокрема спрямованих проти іміджу США. У 2020 році Центр оприлюднив спеціальний звіт, у якому окрему увагу було приділено інформаційним операціям російської федерації, що становлять загрозу для інформаційної безпеки США у глобальному середовищі [11].

Досить цікавим є досвід роботи відділу міжнародних інформаційних програм Державного департаменту США, який організував підтримку закордонних дипломатичних установ у розробці та адаптації контенту під локальні аудиторії. Серед інноваційних рішень змішаного, технологічно-організаційного типу можна відзначити проведення інформаційних кампаній, з поміж іншого із застосуванням соціальних мереж, таких регіональних молодіжних ініціатив "Ініціатива молодих африканських лідерів", тощо [12].

Як вбачається з наведеного, цифрові інструменти у сфері дипломатичної діяльності зазнали істотного поширення, еволюціонувавши з другорядного каналу комунікації у самостійний важіль впливу, конструювання стратегічних наративів і реалізації репутаційної політики, що наочно підтверджує глибинний трансформаційний потенціал сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, який полягає не лише у технічному вдосконаленні, але й у радикальній зміні засад та логіки здійснення дипломатичної взаємодії в умовах цифрової доби. Ця практика може стати взірцем для інших держав, які прагнуть ефективно впроваджувати цифрові технології у сферу міжнародних відносин і формувати власну публічну дипломатію в сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства.

Внаслідок глибоких трансформаційних процесів глобального політичного середовища, зумовлених розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, модернізація дипломатичної служби постає як нагальна потреба, яка не лише відображає актуальні тренди міжнародної взаємодії, але й визначає здатність держави ефективно захищати власні національні інтереси на міжнародній арені. Цифровізація зовнішньополітичної діяльності розширює спектр інструментів, каналів і форматів міжнародної комунікації, відкриваючи нові горизонти для публічної дипломатії, стратегічного впливу, репутаційного менеджменту та кризової комунікації.

У цьому контексті розроблення та впровадження концептуальної моделі модернізації дипломатичної служби України із застосуванням проєктного підходу щодо впровадження цифрових технологій у сферу зовнішніх зносин, набуває особливої теоретичної й практичної актуальності.

Підґрунтям для формування такої моделі є переосмислення окремих проєктів цифрової дипломатії, як складної цифрової інформаційно-комунікаційної інфраструктури [13], що поєднує в собі функції зовнішньополітичних інструментів, каналів електронних комунікацій та діджитальних платформ взаємодії між державою та глобальною аудиторією. Досвід провідних держав, зокрема і США, свідчить про те, що цифрова дипломатія більше не є маргіальною практикою або доповненням до традиційних форматів дипломатичного представництва. Вона трансформується у повноцінний інструмент реалізації зовнішньої політики, здатний забезпечити присутність держави у цифровому просторі, формування і просування наративів, протидію ворожим інформаційним впливам та посилення міжнародної суб'єктності шляхом конструювання публічного іміджу та демонстрації відкритості.

На основі проаналізованих джерел і позицій українських та зарубіжних дослідників — концептуальна модель модернізації дипломатичної служби України може бути представлена як синтез наступних ключових компонентів.

По-перше, йдеться про інституційне переосмислення функціонування дипломатичних установ. У цьому аспекті критично важливо забезпечити формування спроможної організаційної культури, що включає розвиток цифрової компетентності персоналу, запровадження окремих підрозділів цифрової комунікації в закордонних дипломатичних установах, а також, впровадження цифрових процедур у щоденну дипломатичну практику. Інституції мають набути спроможності до гнучкої адаптації, швидкого реагування на інформаційні кризи, оперативного моніторингу інформаційного простору та стратегічного планування цифрової публічної дипломатії.

По-друге, концептуальна модель повинна враховувати комунікативний вимір цифрової дипломатії, що передбачає багаторівневу взаємодію з міжнародною спільнотою, цільовими аудиторіями, цифровими медіа, лідерами думок і громадянським суспільством. Особливу увагу слід приділити побудові стратегічних комунікацій, які мають ціннісне, емоційне та культурне навантаження. Українська дипломатія повинна вийти за межі інформування, сфокусувавшись на формуванні довіри, лояльності та репутаційного капіталу у країні перебування дипломатичної місії, що зумовлює потребу у міждисциплінарному підході, який поєднує політологічні, соціально-комунікативні, психологічні та управлінські знання.

По-третє, модель модернізації неможлива без технологічного забезпечення цифрової дипломатії. Ідеться про практичну реалізацію цифрових проєктів з управління контентом, моніторингу соціальних мереж, аналізу Big Data, алгоритмів виявлення інформаційних атак та оперативного реагування на них, тощо. Не менш

важливо забезпечити безпеку цифрової інфраструктури дипломатичних установ, створити внутрішні протоколи кіберзахисту та комунікаційної безпеки, на основі досвіду зокрема таких інституцій, як Global Engagement Center у США, що спеціалізується на протидії дезінформації та гібридним загрозам [14].

Ще одним принципово важливим елементом модернізації має стати запровадження системи оцінки ефективності цифрової дипломатії. Така оцінка має бути комплексною й включати як кількісні показники (охоплення аудиторій, рівень взаємодії, частота згадок), так і якісні індикатори (рівень довіри, вплив на імідж держави, емоційна залученість цільової аудиторії). Це дозволить сформувати системне уявлення про результативність інформаційних кампаній, адаптувати комунікаційні стратегії та підвищити ефективність реалізації зовнішньополітичних завдань.

Актуальним у цьому контексті є також принцип побудови "дипломатії довіри", запропонований українськими дослідниками, що поєднує цифрову комунікацію з елементами етичної прозорості, відкритості та послідовності меседжів. В умовах інформаційного перенасичення, саме довіра стає ключовим фактором, що визначає ефективність комунікації держави із зовнішнім світом. Українська дипломатія має орієнтуватися на формування стійких каналів взаємодії з іноземними аудиторіями, посилюючи власну легітимність та спроможність впливати на глобальний порядок денний.

Значущим чинником у реалізації модернізаційної моделі є кадровий потенціал. Необхідно здійснити оновлення системи підготовки дипломатів, інтегруючи курси з цифрової комунікації, інформаційної аналітики, стратегічних комунікацій та медіапсихології у програми вищих навчальних закладів, а також, створюючи власні освітньо-навчальні проєкти. Як приклад, можна застосувати досвід проєкту CDTO Campus Міністерства цифрової трансформації України [15]. В такому разі підвищення кваліфікації діючих працівників МЗС у сфері цифрових технологій буде відбуватися на системній основі, з акцентом на практичну орієнтованість та адаптацію до динамічного цифрового середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Враховуючи вищезазначене, модернізація дипломатичної служби України повинна здійснюватися як цілісний процес, що охоплює інституційну реформу, трансформацію комунікаційної логіки, впровадження технологічних цифрових інновацій, формування аналітичного та кадрового потенціалу, а також, створення умов для ефективного оцінювання й коригування зовнішньополітичної діяльності у цифровому просторі. Це означає перехід від фрагментарного запровадження цифрових інструментів до побудови інтегрованої цифрової екосистеми (інфраструктури), яка здатна не лише адаптуватися до динамічних змін міжнародного середовища, а й формувати його, просуваючи стратегічні національні інтереси України у глобальному інформаційному полі.

У підсумку слід констатувати, що цифрові технології, за умови їх системного використання у зовніш-

ньополітичній діяльності, відкривають нові перспективи для України у контексті реалізації власної міжнародної стратегії. Концептуальна модель модернізації дипломатичної служби має ґрунтуватися не лише на технологічному прогресі, але й на глибокому переосмисленні цілей, методів і принципів дипломатії у цифрову епоху. Саме такий підхід здатний забезпечити не тільки ефективну інтеграцію в глобальний дипломатичний простір, а й зміцнення міжнародної суб'єктності України у світі, що дедалі більше функціонує за логікою цифрової взаємодії, інформаційної боротьби та конкуренції ідей.

Подальші розвідки у даному напрямі пропонуються зосередити на поглибленому вивченні практичних кейсів з реалізації цифрових проєктів у діяльність закордонних дипломатичних установ зарубіжних країн. Крім того, актуальним є вдосконалення методології оцінки ефективності цифрової дипломатії з урахуванням як кількісних, так і якісних показників. Окрему увагу слід приділити дослідженням освітньо-професійних стандартів підготовки цифрових дипломатів.

Література:

1. Ціватий В. Г. (2022) "Феномен цифрової дипломатії в міжнародних відносинах і світовій політиці XXI століття: поліцентричний дискурс культурних і креативних індустрій", *Культурологічний альманах*. 2022. № 2. С. 40—44. Доступно: <https://doi.org/10.31392/cult.alm.2022.2.12>, (дата звернення: 25.06.2023).
2. Окладна М. Г., Стеценко В. Ю., (2021) "Роль цифрової дипломатії в сучасній зовнішній політиці держави", *Право та інноваційне суспільство: електрон. наук. вид.* 2020. № 2 (15). Доступно: [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2020-2\(15\)-2](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2020-2(15)-2), (дата звернення: 24.06.2025).
3. Єфремова К. В., Наумова К. І., та Мішанчук А. В., (2021) "Особливості використання цифрової дипломатії в умовах пандемії: проблеми і перспективи розвитку", *Право та інноваційне суспільство*, Вип. 2, № 17, Доступно [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2021-2\(17\)-8](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2021-2(17)-8), (дата звернення: 24.06.2025).
4. Краснопольська Т. М., Милосердна І. М., (2022) "Цифрова дипломатія як основа нової публічної дипломатії", *Актуальні проблеми політики*, 2022, Вип. 69, Доступно: DOI <https://doi.org/10.32837/app.v0i69.1296>, (дата звернення: 24.06.2025).
5. Светлакова, М. А., (2021) "Теоретичний вимір поняття "цифрова дипломатія", *Збірник тез наукової конференції молодих вчених: молодь і наука: виклики та перспективи*, 2021, Доступно: https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3011/1/teor_vymir.pdf, (дата звернення: 24.06.2025).
6. Дж. Най, (2021) "М'яка сила: еволюція концепції", *Журнал політичної влади*, 2021, доступно <https://doi.org/10.1080/2158379X.2021.1879572>, (дата звернення: 24.06.2025).
7. Матвійчук Н. В., Макачук Б. Р., (2021) "Діджиталізація публічної дипломатії Сполучених Штатів Америки за президентства Дональда Трампа", *Політичні проблеми міжнародних систем та глобального розвитку: Національний університет "Острозька академія"*, Вид.: "Політичне життя", Вип. 2, С. 130, ISSN 2519-2949 (Print),

2519-2957 (Online), доступно <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/9619/1/Digitalization%20of%20Public%20Diplomacy%20of%20the%20United%20States%20During.pdf>, (дата звернення: 24.06.2025).

8. U.S. Agency for Global Media (2025), USAGM, доступно <https://www.usagm.gov>, (дата звернення: 24.06.2025).

9. Comprehensive Annual Report on Public Diplomacy and International Broadcasting (2019), Focus on FY 2018, доступно <https://www.state.gov/wp-content/uploads/2020/01/2019-ACPD-Annual-Report.pdf>, (дата звернення: 24.06.2025).

10. U.S. Department Of State, (2025), Office of global social media, доступно <https://www.state.gov/about-us-office-of-global-social-media>, (дата звернення: 24.06.2025).

11. GEC Special Report: August 2020 (2020), Pillars of Russia's Disinformation and Propaganda Ecosystem, доступно https://www.state.gov/wp-content/uploads/2020/08/Pillars-of-Russia%E2%80%99s-Disinformation-and-Propaganda-Ecosystem_08-04-20.pdf, (дата звернення: 24.06.2025).

12. Ксендзук, В.В., Власюк, Т.О., Поліщук, О.С., (2023), "Неоколонізація Африки: безпеково-військовий та економічно-інвестиційний аспекти інструментів впливу іноземних держав", Економіка, управління та адміністрування, С. 33—41, доступно https://www.researchgate.net/publication/378541218_Neokolonizacia_Afriki_bezpekovu-vijskovij_ta_ekonomichno-investicijnij_aspekti_instrumentiv_vplivu_inozemnih_derzav (дата звернення: 24.06.2025).

13. Інформаційно-комунікаційна інфраструктура (Е-Екологія), (2019), Воробійов, С.В. та Зайцев, Ю.Ю., Патент України 132335, Доступно <https://da.ecoukraine.org/wp-content/themes/ecoukraine/assets/ourdoc/patented.pdf> (дата звернення: 24.06.2025)

14. U.S. Department Of State, (2024), Global Engagement Center, доступно <https://2021-2025.state.gov/about-us-global-engagement-center-2>, (дата звернення: 25.06.2025).

15. Міністерство цифрової трансформації України, (2023), CDTO Campus, доступно: <https://www.cdto-campus.com> (дата звернення: 26.06.2025).

References:

1. Tsivaty, V. H., (2022), "The phenomenon of digital diplomacy in international relations and world politics of the 21st century: a polycentric discourse of cultural and creative industries", Culturological Almanac, vol. 2, Pp. 40—44. <https://doi.org/10.31392/cult.alm.2022.2.12>.

2. Okladna, M. H. and Stetsenko, V. Yu., (2020), "The role of digital diplomacy in modern foreign policy", Pravo ta innovatsijne suspil'stvo, Vol. 2, No.15. [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2020-2\(15\)-2](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2020-2(15)-2).

3. Yefremova, K.V., Naumova, K.I. and Mishanchuk, A.V., (2021), "Features of the use of digital diplomacy in the context of the pandemic: problems and prospects for development", Pravo ta innovatsijne suspil'stvo, Vol. 2, № 17. [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2021-2\(17\)-8](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2021-2(17)-8).

4. Krasnopol's'ka, T. M. and Myloserdna, I. M., (2022), "Digital diplomacy as the basis for new public diplomacy",

Aktual'ni problemy polityky, Vol. 69. <https://doi.org/10.32837/app.v0i69.1296>.

5. Svetlakova, M.A., (2021), "Theoretical dimension of the concept of "digital diplomacy", Zbirnyk tez naukovoy konferentsiy molodykh vchenykh: molod' i nauka: vyklyky ta perspektyvy [Collection of abstracts of the scientific conference of young scientists: youth and science: challenges and prospects], Kramators'k, Ukraine, available at https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3011/1/teor_vymir.pdf (Accessed: 24 June 2025).

6. Nye, J. S. (2021), "Soft power: the evolution of a concept", Journal of Political Power. <https://doi.org/10.1080/2158379X.2021.1879572>.

7. Matvijchuk, N. V. and Makarchuk, B. R., (2021), "Digitalization of public diplomacy in the United States of America during the presidency of Donald Trump", Politychni problemy mizhnarodnykh system ta hlobal'noho rozvytku: Natsional'nyj universytet "Ostroz'ka akademiia", Vol.2, available at <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/9619/1/Digitalization%20of%20Public%20Diplomacy%20of%20the%20United%20States%20During.pdf> (Accessed: 24 June 2025).

8. U.S. Agency for Global Media (2025), available at <https://www.usagm.gov>, (Accessed: 24 June 2025).

9. United States Advisory Commission on Public Diplomacy (ACPD) (2019), "Comprehensive Annual Report on Public Diplomacy and International Broadcasting: Focus on FY 2018 budget data", available at <https://www.state.gov/wp-content/uploads/2020/01/2019-ACPD-Annual-Report.pdf> (Accessed: 24 June 2025).

10. U.S. Department Of State, Office of global social media (2025), available at: <https://www.state.gov/about-us-office-of-global-social-media>, (Accessed: 24 June 2025).

11. U.S. Department of State (2020), "GEC Special Report: August 2020. Pillars of Russia's Disinformation and Propaganda Ecosystem", available at https://www.state.gov/wp-content/uploads/2020/08/Pillars-of-Russia%E2%80%99s-Disinformation-and-Propaganda-Ecosystem_08-04-20.pdf (Accessed: 24 June 2025).

12. Ksendzuk, V.V., Vlasjuk, T.O. and Polischuk, O.S., (2023), "Neocolonization of Africa: security, military, economic, and investment aspects of foreign states instruments of influence", Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, Pp. 33—41, available at https://www.researchgate.net/publication/378541218_Neokolonizacia_Afriki_bezpekovu-vijskovij_ta_ekonomichno-investicijnij_aspekti_instrumentiv_vplivu_inozemnih_derzav, (Accessed: 24 June 2025).

13. Vorobiov, S. V. and Zaytsev, Y. Yu., (2019), "Information and communications infrastructure (E-Ecology), Patent Ukrainy 132335", available at <https://da.ecoukraine.org/wp-content/themes/ecoukraine/assets/ourdoc/patented.pdf> (Accessed: 24 June 2025).

14. U.S. Department Of State, (2024), "Global Engagement Center", available at: <https://2021-2025.state.gov/about-us-global-engagement-center-2>, (Accessed: 25 June 2025).

15. CDTO Campus (2023), available at <https://www.cdto-campus.com> (Accessed: 26.06.2025).

Стаття надійшла до редакції 01.07.2025 р.

Р. І. Акімов,

аспірант кафедри теорії та практики управління, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-2134-8451>

Ю. В. Буцько,

аспірант кафедри теорії та практики управління, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-3570-4328>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.292

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ШІ ДЛЯ ПІДТРИМКИ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

R. Akimov,

PhD student of the Department of Theory and Practice of Management,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

Y. Butsko,

PhD student of the Department of Theory and Practice of Management,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

DIGITAL TECHNOLOGIES AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE FOR SUPPORTING SOCIAALLY RESPONSIBLE BUSINESS IN UKRAINE

У статті досліджено потенціал цифрових технологій та штучного інтелекту (ШІ) у трансформації моделі взаємодії держави й бізнесу в контексті післявоєнного відновлення України. Проаналізовано нормативно-правову базу, щодо цифрової трансформації у сферах безпеки продукції, електронного ідентифікування, кібербезпеки, відкритих реєстрів та розвитку соціальної відповідальності бізнесу. Обґрунтовано доцільність використання цифрових платформ, аналітичних систем, блокчейн-технологій та ШІ для моніторингу якості товарів та послуг, аудиту впливу бізнесу на довкілля та суспільство, формування прозорої екосистеми відповідального виробництва та споживання. У центрі уваги — необхідність вдосконалення законодавства щодо регулювання штучного інтелекту, формування єдиної національної політики кібербезпеки, а також розвиток цифрової грамотності на всіх рівнях. Водночас автори виділили головні напрями подальших досліджень: модель цифрової екосистеми корпоративної соціальної відповідальності; механізми цифрового аудиту; національні стандарти цифрової звітності; адаптація міжнародних практик соціальної відповідальності бізнесу українського контексту. Результати дослідження підтверджують, що інтеграція цифрових технологій у сферу CSR є важливим чинником зміцнення довіри споживачів, захисту прав як споживачів так і бізнесу, просування сталого розвитку та забезпечення ефективного публічного управління у післявоєнний період.

The article investigates the potential of digital technologies and artificial intelligence in transforming the model of state-business interaction amid Ukraine's post-war recovery. It emphasizes that in the context of rebuilding national resilience, digital transformation serves not only as a tool for operational modernization, but also as a foundation for restoring public trust, increasing the transparency of government-business relations, and achieving long-term sustainable development goals. The study provides an in-depth analysis of the current legal and institutional framework governing digital transformation in Ukraine, particularly in the fields of product and service safety, electronic identification, cybersecurity, public open data registers, and corporate social responsibility.

The paper substantiates the relevance and effectiveness of using advanced technologies-such as blockchain systems, AI-based monitoring tools, data analytics platforms, and automated certification mechanisms-to strengthen accountability, traceability, and compliance within business practices. These instruments make it possible to assess environmental and social impacts in real time, ensure access to verified information for consumers and regulators, and create a transparent and responsible ecosystem for production and consumption.

Particular attention is given to the need for improving AI regulatory legislation, developing a unified national cybersecurity policy, and promoting digital literacy at all levels of public administration and enterprise. The authors also highlight key areas for further research, including the modeling of a digital corporate social responsibility ecosystem, creation of digital audit frameworks, development of national standards for sustainability-oriented digital reporting, and adaptation of international corporate social responsibility practices to the Ukrainian context. The study concludes that integrating digital technologies into corporate social responsibility is not only a technological advancement but also a vital strategic driver of consumer protection, institutional trust, participatory governance, and the effective functioning of public administration in the post-war recovery period.

Ключові слова: цифрові технології, штучний інтелект, соціальна відповідальність бізнесу, публічне управління, безпечність продукції, інститути громадянського суспільства, прийняття управлінських рішень, цифрова прозорість, електронне урядування, післявоєнне відновлення.

Key words: digital technologies, artificial intelligence, corporate social responsibility, public administration, product safety, civil society institutions, decision-making, digital transparency, e-government, post-war recovery.

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

В умовах правового режиму воєнного стану та майбутнього післявоєнного відновлення України питання посилення соціальної відповідальності бізнесу та забезпечення сталого розвитку набувають особливої стратегічної ваги. Сьогодні держава й бізнес одночасно стикаються з необхідністю оперативного економічного відновлення та повернення до довоєнних показників, а також із потребою системного вирішення гуманітарних проблем, модернізації соціальної інфраструктури й забезпечення прозорості та ефективності реалізації державних програм розвитку, насамперед у регіонах, що найбільше постраждали від збройної агресії та потребуватимуть значно більшої уваги й ресурсної підтримки.

У цьому контексті цифрові технології та штучний інтелект (ШІ) виступають перспективними інструментами досягнення Цілі № 12 сталого розвитку ООН — "Відповідальне споживання та виробництво". Зокрема, цифрові рішення здатні істотно підвищити якість регуляторного нагляду за продукцією та послугами шляхом впровадження електронних реєстрів перевірок, систем QR-кодування сертифікатів відповідності, а також експериментальних ініціатив із використання ШІ в сфері продовольчої безпеки. Такі технологічні інновації не лише сприяють підвищенню прозорості регуляторних процедур, а й формують нову культуру взаємодії бізнесу та держави, стимулюючи відповідальну бізнес-поведінку, особливо на рівні громад і регіонів.

Попри окремі успіхи у сфері цифровізації публічного управління, сьогодні залишається актуальною проблема відсутності цілісного підходу та чітко виз-

начених механізмів інтеграції цифрових рішень і ШІ у процеси формування й реалізації політики соціальної відповідальності бізнесу. Вирішення цього завдання має не лише теоретичну, а й прикладну цінність, адже дозволить ефективніше реалізовувати цілі сталого розвитку, сприятиме зміцненню культури відповідального споживання та виробництва, а також забезпечить структурно збалансоване, прозоре та інноваційно орієнтоване післявоєнне відновлення України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання інтеграції цифрових технологій і штучного інтелекту (ШІ) в державне управління, зокрема для забезпечення безпечності продукції та підтримки соціально-відповідального бізнесу, активно досліджуються сучасними науковцями. Так, Шевчук Андрій [12] аналізує можливості використання ШІ для захисту цифрових активів бізнесу в умовах цифрових трансформацій, особливо наголошуючи на ризиках втрати інформації та кіберзагрозах, що виникають під час цих процесів. Стойко Ігор, Шерстюк Роман, Долубовська Ольга [10] розглядають соціальну відповідальність українського бізнесу під час війни та в післявоєнний період, підкреслюючи нові виклики й трансформації у корпоративній культурі та практиках відповідального споживання і виробництва. Червінська Любов та співавтори [11] здійснюють оцінку практичних моделей і механізмів підвищення соціальної відповідальності бізнесу в умовах воєнного часу, звертаючи увагу на успішні практики та міжнародний досвід, що можуть бути адаптовані до українських реалій. Арутюнян Володимир [8] пропонує проактивну модель державного управління на основі штучного інтелекту, акцентуючи на її значенні для післявоєнного відновлення економіки, автоматизації управлінських рішень і забезпечення кібербезпеки. Новікова Наталія та Бойко Людмила [9] досліджують роль цифровізації у зміцненні національної безпеки, підкреслюючи важливість використання GovTech-рішень для підвищення прозорості та ефективності державного управління. Ткаль Ярміла з колегами [13] розглядає корпоративну соціальну відповідальність як інструмент сталого розвитку, наголошуючи на позитивному впливі цифрових платформ на відкритість бізнес-процесів і зміцнення суспільної довіри. Тищенко Володимир та інші [14] акцентують увагу на потенціалі цифрових трансформацій у післявоєнному розвитку регіонів України, особливо у сфері контролю якості продукції та відповідального виробництва. Вдовічена Ольга з колегами [15] обґрунтовують ефективність використання ШІ для економічного відновлення, моделювання ризиків та забезпечення кібербезпеки в умовах посткризового розвитку країни.

Водночас окремі аспекти порушеної проблематики залишаються недостатньо дослідженими, зокрема питання розробки та впровадження цілісних цифрових моделей державного регулювання соціальної відповідальності бізнесу в Україні, а також інтеграції сучасних інформаційних технологій у системи контролю якості та безпечності продуктів, товарів і послуг. Наявний дефіцит комплексних підходів і практичних рішень у цій

сфері актуалізує потребу в подальших міждисциплінарних дослідженнях, спрямованих на адаптацію цифрових технологій і моделей штучного інтелекту до викликів сьогодення, з урахуванням пріоритетів післявоєнного відновлення та трансформації української економіки на засадах сталого розвитку, прозорості та відповідальності.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою наукової статті є всебічне дослідження можливостей використання цифрових технологій і штучного інтелекту (ШІ) у системі державного регулювання соціально відповідального бізнесу в Україні. Зокрема, проаналізовано наявні практики впровадження цифрових інновацій для контролю якості та безпечності продуктів, товарів і послуг, а також окреслено перспективні напрями розвитку таких технологій у контексті досягнення Цілей сталого розвитку та забезпечення ефективного післявоєнного відновлення національної економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Уже сьогодні, а тим більше в післявоєнний період, Україна стикається й надалі стикатиметься з багатовимірними викликами, серед яких — забезпечення безпечності продуктів, товарів і послуг, відновлення довіри до державних інституцій, стимулювання соціально відповідального бізнесу та трансформація публічного управління з фокусом на цифровізацію. У цьому контексті цифрові технології, а особливо штучний інтелект (ШІ), постають не просто інструментом, а стратегічним елементом нової архітектури державного управління. Їх потенціал полягає у здатності забезпечувати прозорість процесів, підвищувати точність аналітики, здійснювати прогнозування ризиків та забезпечувати адаптивність і оперативність ухвалення рішень у динамічному середовищі публічного управління.

Згідно з висновками Арутюняна В., впровадження штучного інтелекту у моделі державного управління не лише підвищує ефективність реагування на сучасні виклики, а й відкриває широкі можливості для превентивного управління — зокрема, прогнозування кризових ситуацій, автоматизованого розподілу ресурсів та оперативного ухвалення рішень у режимі реального часу [9]. Інтеграція аналітичних алгоритмів, великих даних (Big Data) та сучасних ІТ-систем здатна істотно зменшити залежність управлінських процесів від людського фактора у критично важливих сферах, водночас підвищуючи достовірність, ефективність і прозорість регуляторних рішень.

На думку Новікової Н. та Бойко Л., цифровізація вже сьогодні трансформує сферу національної безпеки, сприяючи підвищенню прозорості діяльності державних інституцій, спрощенню комунікації з громадянами, а також скороченню адміністративних витрат часу та ресурсів, які особливо обмежені в умовах воєнного стану [10]. Водночас цифрова трансформація супроводжується виникненням нових загроз, серед яких — зростання рівня кіберзлочинності, ускладнення забезпечення за-

хисту персональних даних, посилення цифрової нерівності, а також ризик зниження довіри громадян до електронних сервісів. Ці виклики особливо актуальні в умовах недостатнього рівня захисту інформації та недостатньо сформованої цифрової культури як серед широких верств населення, так і серед службовців органів публічної влади.

Сучасні виклики вимагають подальшого вдосконалення законодавчого підґрунтя цифрової трансформації, яке вже частково сформоване низкою стратегічних документів і нормативно-правових актів. Зокрема, Стратегія цифрового розвитку, трансформації та цифровізації публічних фінансів, продовжена до 2030 року (розпорядження КМУ № 464-р від 13.05.2025) [7], а також Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні (розпорядження КМУ № 1556-р від 02.12.2020) [8], визначають напрями розвитку електронних сервісів, цифрової ідентифікації та правового регулювання ІТ-процесів у публічному управлінні.

Важливим кроком стало ухвалення Закону України "Про цифровий контент та цифрові послуги" (2023) [6], який встановлює стандарти якості, безпеки та захисту прав споживачів у сфері цифрової продукції. У контексті забезпечення безпечності продуктів актуальним залишається Закон України "Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів" (№ 771/97-ВР) [4], який передбачає можливість застосування електронних сертифікатів, систем обліку та логістики продукції — як фундамент для впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) та Інтернету речей (IoT) у державні контрольні механізми.

Ця законодавча база формує підґрунтя для розбудови цілісної цифрової екосистеми, здатної забезпечувати прозорість усього ланцюга постачання, здійснювати ефективний моніторинг ризиків і запобігати фальсифікації продукції. Такі інструменти сприяють підвищенню довіри до системи державного контролю якості та безпечності товарів і послуг, а також створюють стійке середовище для розвитку соціально відповідального бізнесу й ефективного захисту прав споживачів в умовах цифрової економіки.

З урахуванням чинного законодавства України у сфері цифрових технологій, зокрема положень Закону України "Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги" [1] та оновленого Закону України "Про захист прав споживачів" [2], а також стратегічних документів, що регламентують цифрову трансформацію, дослідження Стойка І., Шерстюка Р. та Долубовської О. засвідчують активне впровадження цифрових інструментів у практику реалізації соціальної відповідальності бізнесу [11]. Серед таких інструментів — онлайн-звітність, етичний аудит, екологічний моніторинг, а також цифрові канали комунікації з громадськістю та органами державної влади. Використання зазначених інструментів дозволяє не лише підвищити прозорість і підзвітність бізнесу, а й налагодити ефективний обмін інформацією щодо його соціального впливу та дотримання вимог до якості й безпечності продукції, товарів і послуг. Це, у свою чергу, сприяє формуванню довготривалого партнерства між державою, бізнесом і споживачами на засадах довіри, відповідальності та сталого розвитку.

Цифрові платформи формують нову якість взаємодії між бізнесом і споживачами, забезпечуючи відкритий доступ до достовірної інформації про походження продукції, дотримання вимог якості, наявність сертифікатів відповідності та екологічних стандартів. Така прозорість не лише посилює споживчу обізнаність, а й стимулює компанії дотримуватися високих вимог до безпечності та сталості виробництва. Інтеграція блокчейн-технологій і систем на основі штучного інтелекту відкриває нові можливості для верифікації ланцюгів постачання, комплексного аналізу ризиків і запобігання розповсюдженню фальсифікованої чи небезпечної продукції, товарів і послуг.

У цьому контексті взаємодія між бізнесом, державою та громадянським суспільством переходить на новий рівень — рівень стратегічного партнерства, що передбачає спільну відповідальність за реалізацію принципів сталого розвитку. Така взаємодія базується на впровадженні аналітичних цифрових платформ, відкритих електронних реєстрів, а також систем прозорого моніторингу соціальних, екологічних та етичних аспектів діяльності суб'єктів господарювання. Застосування цих інструментів не лише забезпечує відповідність чинному законодавству, а й формує культуру відповідального споживання, посилює екологічну та соціальну свідомість, сприяючи поступовому переходу до моделі сталого виробництва.

Особливої актуальності такі механізми набувають у період післявоєнного відновлення України, коли критично важливими стають прозорість, довіра та відповідальність як основа економічного зростання, відновлення інституційної спроможності держави та забезпечення стабільності на всіх рівнях публічного управління. Стратегічне партнерство в цифровому вимірі дозволяє не лише ефективно реагувати на сучасні виклики, а й закладати підвалини для інноваційного та соціально орієнтованого розвитку країни.

Як зазначають Червінська Л. та її колеги, сучасна модель соціальної відповідальності бізнесу повинна трансформуватися від суто репутаційно-орієнтованої до функціональної моделі, яка органічно інтегрується в управлінську стратегію підприємства та реалізується через сталі інституційні механізми взаємодії з державними органами [12]. Такий підхід передбачає не лише декларативність соціальних ініціатив, а й системну участь бізнесу в досягненні суспільно значущих цілей через прозорі, цифрові інструменти звітності, аудиту та моніторингу.

Основою формування функціональної моделі соціальної відповідальності бізнесу є її інтеграція в управлінську стратегію підприємств та опора на інституційно закріплену взаємодію з державними структурами і громадянським суспільством. Така модель не лише забезпечує системну реалізацію принципів відповідального ведення бізнесу, а й сприяє досягненню низки Цілей сталого розвитку ООН, зокрема Цілі № 12 "Відповідальне споживання та виробництво" та Цілі № 16 "Мир, справедливості і сильні інститути". Це зумовлено тим, що вона передбачає активну участь бізнесу у формуванні відкритого, справедливого та безпечного суспільного середовища, орієнтованого на прозорість, підзвітність та інклюзивність.

Запровадження такої моделі створює довгострокові інституційні передумови для підвищення якості життя громадян, посилення довіри до бізнесу та держави, а також забезпечує розвиток стійкої, соціально орієнтованої економіки України в умовах післявоєнного відновлення та глобальних трансформацій.

Крім того, дослідження Тищенка В. та співавторів підтверджує, що цифровізація на рівні регіонального управління виконує не лише роль каталізатора модернізації бюджетного процесу та інфраструктурного менеджменту, а й слугує ефективним інструментом залучення громад до процесу прийняття рішень [15]. Використання цифрових платформ розширює можливості органів місцевого самоврядування у стратегічному плануванні розвитку територій, координації соціально-економічних ініціатив та підвищенні якості публічних послуг. Особливу цінність становить потенціал таких платформ для моніторингу рівня соціальної відповідальності місцевого бізнесу, оцінки його впливу на громади, прозорого відображення екологічних і соціальних наслідків діяльності, а також для цифрового відстеження дотримання стандартів безпечності продукції, товарів і послуг. Адаптація подібних інструментів до потреб місцевого рівня створює умови для формування відкритого та відповідального бізнес-середовища, зміцнення довіри до місцевої влади та реалізації принципів сталого розвитку на рівні громад.

Розвиток цифрових сервісів на регіональному рівні відкриває нові можливості для впровадження механізмів прозорого та відповідального споживання. Громадяни отримують доступ до верифікованої інформації щодо походження продукції, наявності сертифікації, відповідності екологічним стандартам і соціального впливу виробника, що сприяє формуванню культури свідомого вибору та посиленню впливу споживача на поведінку бізнесу. Водночас ефективність таких трансформацій значною мірою визначається рівнем цифрової грамотності населення, доступом до якісної інтернет-інфраструктури та наявністю комплексної підтримки з боку держави. Йдеться, зокрема, про нормативно-правове регулювання, технічну інтеграцію на місцевому рівні, а також розвиток програм цифрової освіти, що мають забезпечити інклюзивність і стійкість цифрових рішень у сфері публічного управління та соціально відповідального бізнесу.

У цьому контексті особливої ваги набуває питання цифрової безпеки як фундаментального елементу сучасного управління. Як підкреслюють Вдовичена О. та її колеги, активний розвиток цифрових систем управління, особливо в сферах, що стосуються критичної інфраструктури, контролю якості продукції, електронної звітності бізнесу та взаємодії з державними органами, потребує створення нової, гнучкої та надійної архітектури кіберзахисту [16]. Йдеться не лише про технічний захист, а й про комплексний підхід, який включає впровадження інтелектуальних систем аналізу даних, автоматизованого виявлення загроз, прогнозування інцидентів і постійного моніторингу цифрових ризиків. Такі інструменти мають стати невід'ємною частиною цифрового врядування на всіх рівнях? від локального до національного.

Нормативно-правове підґрунтя для впровадження кіберзахисних механізмів закладене у Законі України "Про основні засади забезпечення кібербезпеки" № 2163-VIII [3]. Водночас стрімкий розвиток цифрових технологій, зокрема використання штучного інтелекту у процесах публічного управління, регуляторного нагляду та контролю безпечності продукції, товарів та послуг, вимагає суттєвого оновлення чинних регуляторних підходів. Нагальною є потреба у формуванні єдиної державної політики у сфері цифрової безпеки, яка була б адаптована до особливостей новітнього цифрового середовища. Така політика має охоплювати не лише державний сектор, а й приватні компанії — особливо ті, що декларують соціальну відповідальність та працюють у критично важливих для населення сферах. Злагоджене функціонування кіберзахисної інфраструктури стане запорукою довіри до цифрових сервісів, стійкості управлінських процесів та загальної цифрової безпеки держави.

Цифровізація публічного управління, впровадження аналітичних платформ, електронної звітності, систем контролю якості продукції, товарів і послуг та інструментів кіберзахисту створюють необхідні умови для підвищення довіри суспільства до бізнесу, а також сприяють формуванню прозорого, відповідального і стійкого соціально-економічного середовища. Такі інструменти відіграють важливу роль у реалізації Цілей сталого розвитку, зокрема Цілі № 12 "Відповідальне споживання та виробництво".

Попри те, що чинна нормативно-правова база в Україні вже охоплює основні напрями цифрової трансформації — зокрема регулювання питань безпечності продукції, цифрової ідентифікації, ведення електронних реєстрів, забезпечення кібербезпеки та підтримки соціальної відповідальності бізнесу — вона потребує подальшого розвитку та адаптації до нових технологічних викликів. Стрімкий прогрес у сфері цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, зростання кіберзагроз, а також посилення суспільного запиту на прозорість, відкритість і підзвітність бізнесу, обумовлюють необхідність глибшої інтеграції сучасних технологічних інструментів у державну політику, нормативне регулювання та управлінські практики.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У контексті післявоєнного відновлення України цифрові технології та штучний інтелект мають потенціал стати не лише технічними інструментами модернізації, а й основою формування нової парадигми публічного управління, орієнтованої на прозорість, підзвітність і соціальну відповідальність. Адже, інтеграція цифрових рішень у механізми державного регулювання та бізнес-практики здатні суттєво посилити довіру між усіма учасниками суспільних відносин, підвищити якість продукції, забезпечити її безпечність і сприяти реалізації Цілей сталого розвитку.

Перспективними напрямками подальших наукових досліджень у цій сфері є: розробка спеціального нормативного акта про використання штучного інтелекту в публічному управлінні та корпоративному секторі з ура-

хуванням етичних, правових і безпекових викликів; моделювання цифрових екосистем соціальної відповідальності, які поєднуюватимуть державні інформаційні системи, платформи громадського моніторингу, інструменти відкритих даних і бізнес-аналітики; аналіз ефективності цифрових механізмів сертифікації та контролю якості продукції із застосуванням технологій блокчейн і ШІ; оцінка рівня цифрових компетентностей у місцевих громадах і бізнес-середовищі як передумови успішного впровадження інноваційних рішень; порівняльне вивчення міжнародного досвіду впровадження цифрових інструментів соціального аудиту, звітності та державного нагляду за дотриманням принципів соціальної відповідальності бізнесу.

Реалізація зазначених напрямів сприятиме побудові відкритої, інклюзивної та орієнтованої на сталий розвиток моделі державного управління, в якій цифрові технології та штучний інтелект відіграватимуть роль не лише автоматизованих інструментів, а й стратегічних механізмів формування довіри, ефективності та соціального партнерства. Особливо актуальним це стане для України в умовах післявоєнної трансформації, коли потреба у відновленні інституцій, зміцненні громадської участі та підвищенні якості державних рішень вимагатиме нових підходів, заснованих на технологічному потенціалі, прозорості та відповідальності.

Література:

1. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VIII. Дата оновлення: 18.12.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19> (дата звернення: 12.06.2025).
2. Про захист прав споживачів: Закон України від 10.06.2023 р. № 3153-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3153-20> (дата звернення: 12.06.2025).
3. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017 р. № 2163-VIII. Дата оновлення: 20.04.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19> (дата звернення: 12.06.2025).
4. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України від 23.12.1997 р. № 771/97-ВР. Дата оновлення: 18.12.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр> (дата звернення: 12.06.2025).
5. Про публічні електронні реєстри: Закон України від 18.11.2021 р. № 1907-IX. Дата оновлення: 20.04.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text> (дата звернення: 12.06.2025).
6. Про цифровий контент та цифрові послуги: Закон України від 10.08.2023 р. № 3321-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3321-20> (дата звернення: 12.06.2025).
7. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 р. № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#n8> (дата звернення: 12.06.2025).
8. Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації сис-

теми управління державними фінансами на період до 2030 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.11.2021 р. № 1467. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-р> (дата звернення: 12.06.2025).

9. Арутюнян В.Є. Впровадження проактивної системи публічного управління на основі ШІ в Україні для використання післявоєнної відбудови: перспективи та проблеми подальшого розвитку. Дзеркало досвіду. 2025. № 4. С. 22—35. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.4.22> (дата звернення: 12.06.2025).

10. Новікова Н.Л., Бойко Л.В. Цифровізація та національна безпека: тенденції та виклики. Національна безпека та публічне управління. 2024. № 1. С. 19—32. DOI: <https://doi.org/10.51369/3083-5917-2024-1-8> (дата звернення: 12.06.2025).

11. Стойко І., Шерстюк Р., Долубовська О. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні у воєнний і післявоєнний період. Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. Вип. 2 (27). С. 93—106. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2022.nom2.093> (дата звернення: 12.06.2025).

12. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2023. № 6 (53). С. 405—416. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4187> (дата звернення: 12.06.2025).

13. Шевчук А.А. Використання ШІ для захисту цифрового активу щодо управління бізнес-процесами в умовах цифрових трансформацій. Економічний простір. 2024. № 191. С. 244—250. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-40> (дата звернення: 12.06.2025).

14. Tkali Y., Yarmak T., Martynova L., Yurchuk I., Andrusenko N. Corporate social responsibility in Ukraine as a tool for sustainable development. Grassroots Journal of Natural Resources. 2025. Vol. 8, № 1. pp. 566—582. DOI: <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.080123> (дата звернення: 12.06.2025).

15. Tyshchenko V., Bielousov Y., Yemets V., Borodenko T., Beder T. The impact of digital transformation on the development of post-war regions of Ukraine. Amazonia Investiga. 2024. № 13 (81). pp. 86—97. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2024.81.09.6> (дата звернення: 12.06.2025).

16. Vdovichenko O., Krymska A., Koroliuk Y., Shymko A., Vdovichenko A. The role of artificial intelligence technologies in rebuilding the post-war economy and ensuring cyber security: an example from Ukraine. Salud, Ciencia y Tecnologia — Serie de Conferencias. 2025. Vol. 4. pp. 642. DOI: <https://doi.org/10.56294/sct-conf2025642> (дата звернення: 12.06.2025).

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine "On Electronic Identification and Electronic Trust Services", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19> (Accessed 12 June 2025).
2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2023), The Law of Ukraine "On the Protection of Consumer Rights", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3153-20> (Accessed 12 June 2025).

3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine "On the Basic Principles of Ensuring Cybersecurity of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19> (Accessed 12 June 2025).

4. The Verkhovna Rada of Ukraine (1997), The Law of Ukraine "On the Basic Principles and Requirements for the Safety and Quality of Food Products", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр> (Accessed 12 June 2025).

5. The Verkhovna Rada of Ukraine (2025), The Law of Ukraine "On Public Electronic Registers", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text> (Accessed 12 June 2025).

6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2025), The Law of Ukraine "On Digital Content and Digital Services", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3321-20> (Accessed 12 June 2025).

7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "On approval of the Concept of the Development of Artificial Intelligence in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#n8> (Accessed 12 June 2025).

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "On approval of the Strategy for the implementation of digital development, digital transformations and digitalization of the public finance management system for the period until 2030 and approval of the action plan for its implementation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-p> (Accessed 12 June 2025).

9. Arutiunian, V.Ye. (2025), "Implementation of a proactive public administration system based on AI in Ukraine for use in post-war reconstruction: prospects and problems of further development", *Dzerkalo dosvidu*, [Online], vol. 4. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.-2025.4.22>.

10. Novikova, N.L. and Boiko, L.V. (2024), "Digitalization and national security: trends and challenges", *Natsionalna bezpeka ta publichne upravlinnia*, [Online], vol. 1. <https://doi.org/10.51369/3083-5917-2024-1-8>.

11. Stoiko, I., Sherstiuk, R. and Dolubovska, O. (2022), "Social responsibility of business in Ukraine during the war and post-war period", *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, [Online], vol. 2 (27). <https://doi.org/10.33108/sepd2022.nom2.093>.

12. Chervinska, L., Chervinska, T., Kalina, I., Koval, M., Shuliar, N. and Chernyshov, O. (2023), "Social responsibility of business in wartime", *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, [Online], vol. 6 (53). <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4187>.

13. Shevchuk, A.A. (2024), "Using AI to protect digital assets in terms of business process management in the context of digital transformations", *Ekonomichniy prostir*, [Online], vol. 191. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-40>.

14. Tkai, Y., Yarmak, T., Martynova, L., Yurchyk, I. and Andrusenko, N. (2025), "Corporate social responsibility in Ukraine as a tool for sustainable development", *Grassroots Journal of Natural Resources*, vol. 8, no. 1, available at: <https://doi.org/10.33002/nr2581.-6853.080123>.

15. Tyshchenko, V., Bielousov, Y., Yemets, V., Bordenko, T. and Beder, T. (2024), "The impact of digital transformation on the development of post-war regions of Ukraine", *Amazonia Investiga*, vol. 13 (81). <https://doi.org/10.34069/AI/2024.81.09.6>.

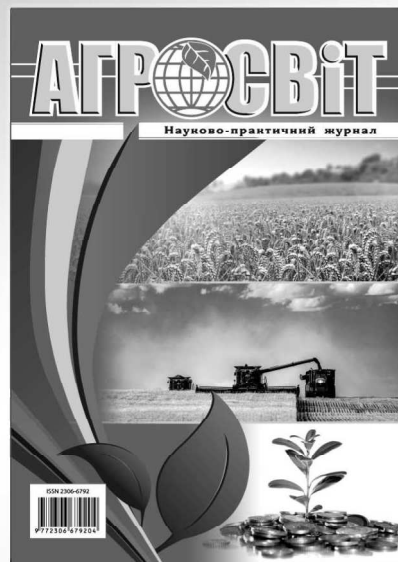
16. Vdovichenko, O., Krymska, A., Koroliuk, Y., Shymko, A. and Vdovichenko, A. (2025), "The role of artificial intelligence technologies in rebuilding the post-war economy and ensuring cyber security: an example from Ukraine", *Salud, Ciencia y Tecnologia*, vol. 4. <https://doi.org/10.56294/sctconf2025642>.

Стаття надійшла до редакції 08.07.2025 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

УДК 614.2:616.89:351.778(477) "2022/..."

О. Б. Сувало,
аспірант кафедри публічного врядування,
Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку
Національного університету "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4454-1821>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.299

МЕХАНІЗМИ МІЖСЕКТОРАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ ОХОРОНИ ПСИХІЧНОГО ЗДОРОВ'Я ТА ПСИХОСОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

O. Suvalo,
Postgraduate student of the Department of Public Governance,
Institute of public administration, governance and professional development, Lviv polytechnic national university

MECHANISMS OF INTERSECTORAL COLLABORATION FOR IMPLEMENTING MENTAL HEALTH AND PSYCHOSOCIAL SUPPORT POLICY AT THE REGIONAL LEVEL IN WARTIME

У статті здійснено аналіз механізмів міжсекторальної взаємодії в реалізації політики охорони психічного здоров'я на регіональному рівні в умовах війни. На прикладі Львівської області у 2022—2024 роках розкрито процеси інституціалізації міжвідомчої співпраці за участі органів місцевої влади, систем охорони здоров'я, соціального захисту, громадянського суспільства та міжнародних партнерів. Встановлено, що формування мережі координаційно-консультативних центрів, впровадження комплексних програм з охорони психічного здоров'я та розвиток багаторівневого партнерства сприяли оперативному реагуванню на виклики війни в сфері психічного здоров'я та психосоціальної підтримки. Зроблено висновок про значний потенціал децентралізованого і міжсекторального підходу у формуванні стійких регіональних систем підтримки психічного здоров'я. У дослідженні використано емпіричні дані регіональних практик, положення національних стратегічних документів та положення міжнародних нормативно-правових актів.

The article explores mechanisms of intersectoral cooperation in implementing mental health policy at the regional level during wartime, focusing on the case of Lviv oblast in Ukraine from 2022 to 2024. In response to the large-scale displacement of people and the increased psychosocial distress resulting from the war, regional authorities initiated a coordinated interagency response. This included the creation of a regional working group, field visits to communities to assess needs and resources, and a series of training sessions for local professionals in cooperation with academic institutions, civil society, and international partners. The establishment of a network of coordination and advisory centers in nine districts of the region enabled rapid identification of needs, distribution of assistance, and improved communication among stakeholders. These centers have provided over 98,000 services, including financial, humanitarian, and psychological support. At the national level, this model was institutionalized through the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine №470 (May 2023), which formalized the creation of coordination centers for civilian support under regional military administrations. This step validated the Lviv experience as an effective prototype of decentralized, multisectoral governance for mental health and psychosocial support during crisis. As a result, Lviv oblast adopted a comprehensive program on mental health and psychosocial support (2023—2026), bringing together the departments of healthcare, education, and social protection in joint action with NGOs and international organizations. The article argues that such regionally adapted, multisectoral, and evidence-informed models are essential for building resilience and ensuring inclusive, community-based mental health responses in

emergency contexts. The study draws on official documents, local implementation data, and global guidance (including IASC guidelines), highlighting the relevance of coordinated, multilevel approaches in public governance of mental health under conditions of war.

Ключові слова: міжсекторальна взаємодія, управління в умовах війни, регіональне управління, координаційні механізми, психічне здоров'я та психосоціальна підтримка, ПЗПСП

Key words: intersectoral cooperation, wartime governance, regional administration, coordination mechanisms, mental health and psychosocial support, MHPSS.

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

За оцінками Всесвітньої організації охорони здоров'я, приблизно 22% населення, яке зазнало впливу війни чи інших гуманітарних катастроф протягом останнього десятиліття, матиме порушення психічного здоров'я, зокрема посттравматичні розлади, депресію або тривожні стани [1]. Україна, яка від 2022 року перебуває в стані повномасштабної війни, зіткнулася з безпрецедентним гуманітарним викликом, що актуалізував необхідність системного управління у сфері психічного здоров'я та психосоціальної підтримки (ПЗПСП) на всіх рівнях влади.

На момент початку повномасштабного вторгнення України вже перебувала в умовах глибоких реформ — охорони здоров'я [2], децентралізації публічного управління [3], а також розробки інституційних змін у межах Концепції розвитку охорони психічного здоров'я до 2030 року [4]. Війна значно посилила потребу в реалізації цієї концепції, водночас поставивши перед органами влади нові, складні виклики, пов'язані з масовою внутрішньою міграцією, травмою цивільного населення, психологічним навантаженням на сферу охорони здоров'я, соціальні служби та заклади освіти.

За інформацією Управління ООН з координації гуманітарних справ, вже на початку березня 2022 року понад 600 тисяч осіб були змушені покинути свої домівки, з яких близько 100 тисяч — внутрішньо переміщені особи [5]. Ці обставини вимагали швидкої реакції зі сторони органів місцевої влади та міжгалузевого управління для забезпечення доступу до послуг в сфері психічного здоров'я та психосоціальної підтримки.

Урядові ініціативи, міжнародна допомога, донорські програми та волонтерські проекти стали основою для впровадження заходів у сфері психічного здоров'я та психосоціальної підтримки. Водночас досі спостерігається фрагментація цих зусиль, нерівномірність міжрегіонального покриття, слабка координація та недостатність наукового аналізу моделей управління в умовах надзвичайної ситуації. Як підкреслює Міжвідомчий постійний комітет ООН з психічного здоров'я та психосоціальної підтримки (IASC — Inter-Agency Standing Committee), саме управлінська координація є першим і найскладнішим елементом формування ефективного реагування [6].

У цьому контексті важливим стає вивчення регіонального досвіду інтеграції управлінських рішень, зокрема через призму міжсекторальної взаємодії. Львівська область, яка з перших днів повномасштабної війни прийняла значну кількість внутрішньо переміщених осіб, стала одним із

центрів реалізації як урядових, так і громадських ініціатив у сфері ПЗПСП. Область вирізняється активною участю органів місцевого самоврядування, розгалуженою мережею медичних, соціальних та освітніх установ, а також високим рівнем громадянської активності. Саме тому досвід Львівської області може бути репрезентативним для аналізу управлінських механізмів у кризовій ситуації, зокрема інтеграції зусиль держави, громад та неурядового сектору в рамках єдиної політики в сфері ПЗПСП.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останні роки відзначаються зростанням наукового інтересу до проблеми реагування на виклики у сфері психічного здоров'я та психосоціальної підтримки в умовах війни в Україні. Значний внесок у дослідження проблематики здійснили О. Збітнева, О. Чабан та В. Омелянович, які констатували відсутність в Україні цілісної системи, спроможної комплексно реагувати на потреби населення у сфері психічного здоров'я. Дослідники звертають увагу на дефіцит формалізованих цілей і завдань у нормативно-правовому регулюванні, а також на практичну відсутність структур та фахівців, здатних забезпечити повний цикл реалізації державної політики у цій сфері. У відповідь на зазначені виклики вони запропонували цільову модель "Система у сфері психічного здоров'я та психосоціальної підтримки", розроблену колективом авторів Координаційного центру з психічного здоров'я при Кабінеті Міністрів України в межах Всеукраїнської програми ментального здоров'я, ініційованої Оленою Зеленською [7].

Важливим доповненням до цієї дискусії є дослідження О. Наливайка та співавторів, які проаналізували виклики міжвідомчої координації та підкреслили критичну необхідність контекстної адаптації та децентралізації в управлінні сферою психічного здоров'я та психосоціальної підтримки. Автори наголошують, що ефективність гуманітарної відповіді в сфері ПЗПСП значною мірою залежить від здатності систем реагувати на швидкоплинні потреби, впроваджуючи гнучкі та адаптивні механізми управління, зорієнтовані на конкретні умови регіону [8].

Інший аспект проблеми представлено в роботах І. Пінчук та колег, які фіксують зростання кількості госпіталізацій у сфері психіатричної допомоги на тлі поглиблення кадрового дефіциту, руйнування інфраструктури та зменшення доступу до психосоціальних послуг. Автори вказують на нагальну потребу у міжсекторальному підході до забезпечення психічного здоров'я, адже лише міжгалузева взаємодія може забезпечити стійкість системи в умовах війни [11].

Отже, попри наявні наукові розвідки, у сучасному академічному дискурсі недостатньо вивчено механізми міжсек-

торальної взаємодії саме на регіональному рівні як інструменту реалізації політики охорони психічного здоров'я в умовах війни. Залишається відкритим питання інституціоналізації міжвідомчої співпраці, ролі обласних військових адміністрацій у координації учасників сфери ПЗПСР, а також ефективності впровадження відповідних комплексних програм. Запропонована в статті аналітична рамка спрямована на заповнення цієї прогалини через емпіричний аналіз практики Львівської області у 2022—2024 роках.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є вивчення практик інтеграції управлінських рішень у сфері психічного здоров'я в умовах війни з акцентом на аналіз міжсекторальної взаємодії як ключового чинника ефективного реагування на психосоціальні виклики на регіональному рівні (на прикладі Львівської області). Для досягнення цієї мети виокремлено такі завдання: проаналізувати нормативно-правові та управлінські засади інтеграції послуг у сфері психічного здоров'я та психосоціальної підтримки в умовах війни; виявити основні форми та механізми міжсекторальної взаємодії, що застосовуються на регіональному рівні для реагування на виклики в сфері ПЗПСР.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сфера психічного здоров'я та психосоціальної підтримки у сучасних умовах війни постає як міжсекторальна, динамічна, складна та надзвичайно важлива частина суспільного життя, яка потребує адаптивного, комплексного та скоординованого управлінського підходу. Її завдання полягає не лише в організації надання допомоги особам із психічними порушеннями, а й у створенні системи підтримки для широкого кола людей, які зазнали психоемоційного навантаження внаслідок війни. Це передбачає пошук, розвиток та мобілізацію ресурсів на різних рівнях — від інституційної до громадської ініціативи, та забезпечення комплексної відповіді на різноманітні потреби населення в психічному здоров'ї. Такий підхід неможливий без залучення представників різних секторів: охорони здоров'я (зокрема первинної та спеціалізованої допомоги), соціального захисту, освіти, сектору безпеки, громадських організацій, релігійних спільнот та міжнародних партнерів. Міжсекторальна взаємодія дозволяє не лише розширити доступ до допомоги, а й створити гнучкі моделі реагування, що враховують як індивідуальні потреби, так і потреби громад.

Особливу вагу в цьому контексті має локальний рівень, оскільки саме тут перетинаються потреби населення, обмеження ресурсів та можливості для інновацій. Регіональні та місцеві органи влади, волонтерські ініціативи, громадські організації, освітні, соціальні та медичні заклади змушені діяти швидко, приймати управлінські рішення в умовах невизначеності, а також координувати дії з численними партнерами. Саме на цьому рівні відбувається безпосереднє надання послуг, реагування на кризові ситуації, виявлення вразливих груп та розбудова довіри до системи.

Водночас український контекст формує особливо складне середовище, в якому реалізуються управлінські рішення у сфері психічного здоров'я та психосоціальної підтримки. Поєднання радянської спадщини з її стигматизуючим підходом до психічних розладів, інституційної не-

стабільності, трансгенераційної травми, втрат, вимушеної міграції та хронічного дефіциту фінансових, кадрових і технічних ресурсів — усе це створює численні бар'єри для ефективного функціонування системи. Війна ще більше загострила ці виклики: масові переміщення, розлука з близькими, втрата житла, тривалий стрес та травматизація, економічна нестабільність, а також втрата і професійне вигорання фахівців стали повсякденною реальністю. За даними досліджень, через 18 місяців після повномасштабного вторгнення Росії приблизно кожен третій дорослий в Україні демонстрував симптоми, які відповідали критеріям психічного розладу [13]. Одночасно система охорони психічного здоров'я зазнала суттєвих втрат як у частині інфраструктури, так і через відтік професіоналів, що особливо болісно вразило східні та південні регіони країни.

У відповідь на виклики, спричинені повномасштабною війною, у Львівській області було оперативно розгорнуто комплекс управлінських заходів, які стали прикладом інституціоналізації міжсекторальної взаємодії в умовах надзвичайної ситуації. Вже 28 лютого 2022 року, фактично на четвертий день після вторгнення, за ініціативи Львівської обласної військової адміністрації (ЛОВА), у співпраці з громадською організацією "Кризова психологічна служба міста Львова" та за підтримки українсько-швейцарського проєкту "Психічне здоров'я для України" було створено медико-психологічну службу на залізничному вокзалі у Львові [14]. Ця структура стала першим прикладом адаптивної моделі кризового реагування на місцевому рівні, яка забезпечила надання первинної медичної, психологічної та інформаційної підтримки тисячам внутрішньо переміщених осіб, що прибували до регіону. Її функціонування продемонструвало здатність швидко формувати багатосекторну команду й інтегрувати ресурси охорони здоров'я, громадянського суспільства та міжнародної допомоги.

Уже 28 квітня 2022 року на рівні області було створено спеціалізовану робочу групу з питань психічного здоров'я та психосоціальної підтримки (ПЗПСР), яка взяла на себе функції координації дій міжнародних гуманітарних організацій, що працювали на території області, та впровадження рекомендацій національної робочої групи ПЗПСР під керівництвом ВООЗ та Міжнародного медичного корпусу [15]. Цей крок засвідчив перехід від хаотичного реагування до формування стратегічно орієнтованої, структурованої моделі управління допомогою у сфері психічного здоров'я та психосоціальної підтримки. Завдяки діяльності робочої групи було налагоджено постійний обмін інформацією між донорами, місцевими виконавцями та органами влади, що дало змогу координувати зусилля, уникати дублювання та оптимізувати використання ресурсів.

Наступним етапом стало створення 6 травня 2022 року наказом голови ЛОВА обласної міжвідомчої робочої групи з 14 учасників, до складу якої увійшли представники ЛОВА, керівники профільних департаментів, медичних і соціальних установ, громадських організацій, міжнародних партнерів і представник Уповноваженого Верховної Ради з прав людини [16]. Її діяльність стала інструментом формалізації управлінських механізмів міжсекторальної взаємодії, що охоплювали не лише реагування, а й стратегічне планування. Повноваження робочої групи включали розробку дорожньої карти щодо комплексної підтримки внутрішньо переміщених осіб, організацію виїзних координаційних зустрічей у територіальних громадах, а також проведення

системних навчань для фахівців різних галузей, зокрема практичних психологів, лікарів первинної ланки, та соціальних працівників. Така діяльність сприяла не лише обміну досвідом і ресурсами, а й формуванню єдиної управлінської культури реагування на психосоціальні виклики.

З травня 2022 року міжвідомча робоча група, створена при Львівській обласній військовій адміністрації (ЛОВА), здійснила виїзди до всіх районів області з метою вивчення актуальних потреб внутрішньо переміщених осіб (ВПО) і місцевого населення, а також оцінки наявних ресурсів на місцях. Такий підхід дозволив не лише налагодити безпосередній діалог з представниками громад, а й зібрати емпіричні дані для формування обґрунтованих рішень на регіональному рівні. На основі результатів виїздів було виявлено значні відмінності в готовності територіальних громад до надання послуг у сфері психічного здоров'я та психосоціальної підтримки (ПЗПСП), що, в свою чергу, актуалізувало потребу у підвищенні спроможності місцевих фахівців.

У відповідь на це впродовж літа 2022 року за участі Українського католицького університету, громадської організації "Кризова психологічна служба міста Львова" та за підтримки українсько-швейцарського проєкту міжнародної технічної допомоги "Психічне здоров'я для України" було організовано серію фахових тренінгів. Ці навчання були спрямовані на розвиток компетенцій практичних психологів, соціальних працівників і фахівців первинної медичної допомоги у сфері роботи з психологічною травмою, кризовими станами, а також на підвищення навичок міжвідомчої взаємодії.

Зі зростанням кількості міжнародних організацій, що почали діяти на території Львівщини, постала необхідність в управлінській координації для уникнення дублювання зусиль, хаотичного розподілу ресурсів та неузгоджених комунікацій. У відповідь на це ініційовано створення мережі координаційно-консультативних центрів у районних центрах області. Ці центри мали виконувати функцію ключових точок взаємодії між внутрішньо-переміщеними особами, місцевими громадами, міжнародними донорами, неурядовими організаціями, комунальними службами та органами влади. Їх основними завданнями стали: інформування ВПО про наявні послуги, збір запитів щодо потреб, передача інформації до відповідних організацій і налагодження міжгалузевої координації на місцях.

Інституційним підґрунтям для створення такої мережі стало підписання в серпні 2022 року Меморандуму про партнерство між ЛОВА та 40 міжнародними організаціями, що закріпило політичну волю та зобов'язання сторін до сталого співробітництва. Цього ж місяця, згідно з наказом начальника ЛОВА № 170/22 від 23.08.2022 року, було офіційно створено Консультативно-координаційний центр при обласній військовій адміністрації з питань організації допомоги ВПО [17].

Центр виконував стратегічну функцію управління координаційною мережею і був наділений повноваженнями:

- здійснювати координацію дій усіх суб'єктів, залучених до надання допомоги ВПО, включно з державними органами, міжнародними донорами, громадськими та комунальними структурами;
- ініціювати та підтримувати функціонування комунікаційних платформ у громадах для обговорення потреб і формування локальних рішень;
- здійснювати узгодження дій регіональних офісів

підтримки з метою забезпечення цілісності послуг;

— реалізовувати стратегічне планування на рівні області та формувати партнерські підходи до взаємодії з донорами, а також з національними та місцевими органами влади.

Відтак, діяльність консультативно-координаційного центру та відповідної мережі на районному рівні стала втіленням принципів інтегрованого управління, заснованого на децентралізації, міжсекторальній взаємодії, використанні локальних знань і гнучкому ресурсному плануванні. Ця модель дозволила забезпечити не лише доступність допомоги, а й її релевантність, адресність і чутливість до специфіки громади.

У вересні 2022 року у Львівській області було завершено формування повноцінної мережі з 9 координаційно-консультативних центрів, розташованих у кожному районному центрі. У Львівському районі, зокрема, діяли три такі центри: у Городку, Кам'янці-Бузькій та Перемишлянах. Ці центри виконували ключову роль у реалізації міжвідомчої моделі реагування на психосоціальні виклики, забезпечуючи збір та аналіз потреб населення, організацію допомоги, координацію діяльності державних, комунальних, громадських та міжнародних організацій.

Упродовж 2022-2024 років Координаційний центр при Львівській обласній військовій адміністрації надав 98 210 послуг, у тому числі: скерував 8 599 осіб на отримання фінансової допомоги, 28 032 особи отримали гуманітарну підтримку, а 54 060 — психологічну допомогу [18].

Інституційне закріплення цих механізмів відбулося на загальнодержавному рівні: Постанова Кабінету Міністрів України № 470 від 09.05.2023 року передбачила створення координаційних центрів підтримки цивільного населення при обласних державних або військових адміністраціях [19]. Це рішення формалізувало апробовану на Львівщині модель, визнавши її дієвим механізмом національного реагування в умовах війни.

Завершальним етапом цього управлінського циклу стало ухвалення Комплексної програми охорони психічного здоров'я та психосоціальної підтримки цивільного населення у Львівській області на 2023—2026 роки (розпорядження ЛОВА № 795/0/5-23ВА від 05.09.23) [20]. Ця програма передбачає реалізацію міжсекторальної політики за участі ключових відомств: департаменту охорони здоров'я, департаменту освіти і науки, департаменту соціального захисту населення ЛОВА, у партнерстві з неурядовими та міжнародними організаціями. Вона стала першою обласною програмою такого масштабу, спрямованою на інтеграцію управлінських рішень у сфері психічного здоров'я в умовах війни.

Отже, досвід Львівської області демонструє ефективну модель інтеграції управлінських рішень у сфері психічного здоров'я, що поєднує стратегічне планування, оперативне реагування, партнерську взаємодію та нормативне закріплення, яка може бути масштабована для інших регіонів України.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволило отримати низку важливих результатів, що розкривають особливості інтеграції управлінських рішень у сфері психічного здоров'я та психосоціальної підтримки в умовах війни:

1. Львівська область продемонструвала здатність до швидкої мобілізації ресурсів, інституціоналізації нових управлінських форматів та створення системи психосоціальної підтримки в умовах невизначеності та високого попиту на послуги, що вказує на ефективність регіонального рівня реагування.

2. Координація дій між органами влади, громадськими структурами, міжнародними партнерами та місцевими громадами дозволила забезпечити багаторівневу та гнучку відповідь на психосоціальні потреби населення, що підтверджує значення міжсекторальної взаємодії як управлінського ресурсу

3. Встановлено, що механізми кризового реагування переросли у сталу інфраструктуру шляхом створення мережі координаційно-консультативних центрів і затвердження обласної програми у 2023 році. Це свідчать про трансформацію тимчасових рішень у довгострокову міжвідомчу політику.

4. На прикладі Львівської області напрацьовано формат інтеграційного управління, що може бути адаптований до інших регіонів України як частина загальнонаціональної стратегії з охорони психічного здоров'я та психосоціальної підтримки.

Отже, результати дослідження підтверджують, що в умовах війни саме інтегровані управлінські рішення, прийняті на рівні регіону, забезпечують підвищення ефективності, адаптивності та стійкості в сфері психічного здоров'я та психосоціальної підтримки.

Література:

1. World Health Organization. Scaling-up mental health and psychosocial services in war-affected regions: best practices from Ukraine. 2022. URL: <https://www.who.int/news-room/feature-stories/detail/scaling-up-mental-health-and-psychosocial-services-in-war-affected-regions--best-practices-from-ukraine> (дата звернення: 05.07.2025).

2. Про стан національної системи охорони здоров'я та невідкладні заходи щодо забезпечення громадян України медичною допомогою: Рішення РНБО від 30.07.2021 р., уведене в дію Указом Президента України від 18.08.2021 р. № 369/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0052525-21#Text> (дата звернення: 05.07.2025).

3. Портал "Децентралізація". URL: <https://decentralization.gov.ua/> (дата звернення: 05.07.2025).

4. Про затвердження плану заходів на 2021-2023 роки з реалізації Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 06.10.2021 р. № 1215-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1215-2021-p#Text> (дата звернення: 05.07.2025).

5. Ukraine: Humanitarian Impact Situation Report (As of 3:00 p.m. (EET), 28 February 2022). OCHA. URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-humanitarian-impact-situation-report-300-pm-eet-28-february-2022> (дата звернення: 05.07.2025).

6. IASC Guidelines on Mental Health and Psychosocial Support in Emergency Settings. Endorsed by IASC Principals. Geneva: Inter-Agency Standing Committee (IASC), 2007. URL: <https://interagencystandingcommittee.org/sites/default/files/migrated/2020-11/>

IASC%20Guidelines%20on%20Mental%20Health%20and%20Psychosocial%20Support%20in%20Emergency%20Settings%20%28English%29.pdf (дата звернення: 05.07.2025).

7. Zbitnieva O., Chaban O., Omelyanovich V. A target model of the mental health and psychosocial support system as a response to the devastating impact of war in Ukraine. PMGP. 2024. Vol. 9, No. 3. e0903539. URL: <https://ojsdemo.e-medjournal.com/index.php/psp/article/view/539> (дата звернення: 05.07.2025)

8. Nalyvaiko O., Vus V., Zotova L., Kostruba N., Tayeh R. Mental Health and Psychosocial Support Coordination in Wartime (Ukraine): Lessons from a Humanitarian Perspective: Research Note // Mental Health: Global Challenges Journal. 2025. Vol. 8, No. 1. С. 27-35. DOI: <https://doi.org/10.56508/mhgscj.v8i1.268>

9. Inter-Agency Standing Committee (IASC). Офіційний сайт. URL: <https://interagencystandingcommittee.org/iasc> (дата звернення: 05.07.2025).

10. Всесвітня організація охорони здоров'я; Міністерство охорони здоров'я України. Українські пріоритетні багатосекторні дії у сфері психічного здоров'я та психосоціальної підтримки під час і після війни: Операційна дорожня карта. 9 грудня 2022 р. URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/ukrainian-prioritized-multisectoral-mental-health-and-psychosocial-support-actions-during-and-after-war-operational-roadmap-enuk> (дата звернення: 05.07.2025).

11. Pinchuk, I., Buzynska, L., Semenova, I., Khmara, T., & Radchuk, T. (2025). Mental health system reforms in Ukraine during wartime: Experience and challenges. International Journal of Mental Health Systems. <https://doi.org/10.1186/s13033-025-00667-9>

12. Alemi, Q., Panter-Brick, C., Oriya, S., et al. (2023). Afghan mental health and psychosocial well-being: thematic review of four decades of research and interventions. BJPsych Open, 9 (4), e125. <https://doi.org/10.1192/bjo.2023.502>

13. Martsenkovskiy, D., Shevlin, M., Ben-Ezra, M., et al. (2024). Mental health in Ukraine in 2023. European Psychiatry, 67(1), e27. <https://doi.org/10.1192/j.eurpsy.2024.12>

14. Вертелецька В. На вокзалі у Львові запрацювала медико-психологічна допомога. Lemberg News. 2022. 28 лютого. URL: <https://lemberg-news.info/на-вокзалі-у-львові-запрацювала-медик/> (дата звернення: 05.07.2025).

15. Alvear Veintimilla K. Mental health & psychosocial support rapid situational analysis: Ukraine — Kyiv, Odesa & Lviv. International Medical Corps. 2022. квітень. URL: <https://cdn1.internationalmedicalcorps.org/wp-content/uploads/2022/05/IMC-2022-Ukraine-MHPSS-Rapid-Situational-Analysis.pdf>

16. Про створення робочої групи для надання медико-психосоціальної допомоги внутрішньо переміщеним особам: наказ начальника Львівської обласної військової адміністрації від 06.05.2022 р. № 77/22.

17. Щодо організації надання допомоги внутрішньо переміщеним особам на території Львівської області: наказ начальника Львівської обласної військової адміністрації від 23.08.2022 р. № 170/22.

18. Психосоціальна послуга на Львівщині у 2022—2024 роках: що змінилося, що зробили та які виклики є актуальними. URL: <https://loda.gov.ua/news/103119?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTEAAAR1CVQYWT->

Dd656gqT_11BvBudr4CPGItvYYhVEcd3zz-Xq9MkMKBVrShzt3A_aem_3Yl2ciyK5y540NBtqLgmFg (дата звернення: 05.07.2025).

19. Про координаційні центри підтримки цивільного населення: постанова Кабінету Міністрів України від 09.05.2023 р. № 470. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/470-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 05.07.2025).

20. Про затвердження Комплексної програми охорони психічного здоров'я та психосоціальної підтримки цивільного населення у Львівській області на 2023—2026 роки: розпорядження начальника Львівської обласної військової адміністрації. URL: <https://loda.gov.ua/documents/78112> (дата звернення: 05.07.2025).

References:

1. World Health Organization (2022), "Scaling-up mental health and psychosocial services in war-affected regions: best practices from Ukraine", World Health Organization. Available at: <https://www.who.int/news-room/feature-stories/detail/scaling-up-mental-health-and-psychosocial-services-in-war-affected-regions--best-practices-from-ukraine> (Accessed 25 June 2025).

2. President of Ukraine (2021), "On the state of the national health care system and urgent measures to provide citizens with medical care", *Ofitsiyni visnyk Ukrainy*, 30 July. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0052525-21#Text> (Accessed 25 June 2025).

3. Decentralization portal (2025), Available at: <https://decentralization.gov.ua/> (Accessed 25 June 2025).

4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), "On approval of the action plan for 2021—2023 to implement the Concept of mental health development in Ukraine until 2030", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1215-2021-p#Text> (Accessed 25 June 2025).

5. United Nations OCHA (2022), "Ukraine: Humanitarian Impact Situation Report (As of 3:00 p.m. (EET), 28 February 2022)", ReliefWeb. Available at: <https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-humanitarian-impact-situation-report-300-pm-eet-28-february-2022> (Accessed 25 June 2025).

6. Inter-Agency Standing Committee (IASC) (2007), "IASC Guidelines on Mental Health and Psychosocial Support in Emergency Settings", Geneva: IASC. Available at: <https://interagencystandingcommittee.org/sites/default/files/migrated/2020-11/IASC%20Guidelines%20on%20Mental%20Health%20and%20Psychosocial%20Support%20in%20Emergency%20Settings%20%28English%29.pdf> (Accessed 25 June 2025).

7. Zbitnieva, O., Chaban, O. and Omelyanovych, V. (2024), "A target model of the mental health and psychosocial support system as a response to the devastating impact of war in Ukraine", *PMGP*, vol. 9, no. 3, pp. e0903539. Available at: <https://ojsdemo.e-medjournal.com/index.php/psp/article/view/539> (Accessed 25 June 2025).

8. Nalyvaiko, O., Vus, V., Zotova, L., Kostruba, N. and Tayeh, R. (2025), "Mental Health and Psychosocial Support Coordination in Wartime (Ukraine): Lessons from a Humanitarian Perspective: Research Note", *Mental Health: Global Challenges Journal*, vol. 8, no. 1, pp. 27—35. <https://doi.org/10.56508/mhgcv.v8i1.268>

9. Inter-Agency Standing Committee (IASC) (2025), Available at: <https://interagencystandingcommittee.org/iasc> (Accessed 25 June 2025).

10. Vsesvitnia orhanizatsiia okhorony zdorovia; Ministerstvo okhorony zdorovia Ukrainy (2022), "Ukrainian prioritized multisectoral mental health and psychosocial support actions during and after war: Operational roadmap", ReliefWeb, 9 December. Available at: <https://reliefweb.int/report/ukraine/ukrainian-prioritized-multisectoral-mental-health-and-psychosocial-support-actions-during-and-after-war-operational-roadmap-enuk> (Accessed 25 June 2025).

11. Pinchuk, I., Vorona, A., Krasnovska, O. et al. (2025), "Mental health and psychosocial support system during wartime in Ukraine: a nationwide case study", *International Journal of Mental Health Systems*. <https://doi.org/10.1186/s13033-025-00667-9>

12. Alemi, Q., Panter-Brick, C., Oriya, S. et al. (2023), "Afghan mental health and psychosocial well-being: thematic review of four decades of research and interventions", *BJPsych Open*, vol. 9, no. 4, e125. <https://doi.org/10.1192/bjo.2023.502>

13. Martsenkovskiy, D., Shevlin, M. and Ben-Ezra, M. (2024), "Mental health in Ukraine in 2023", *European Psychiatry*, vol. 67, no. 1, e27. <https://doi.org/10.1192/j.eurpsy.2024.12>

14. Verteletska, V. (2022), "Medical and psychological aid launched at Lviv railway station", *Lemberg News*, 28 February. Available at: <https://lemberg-news.info/на-вокзалі-у-львові-запрацювала-медик/> (Accessed 25 June 2025).

15. Alvear Veintimilla, K. (2022), "Mental health & psychosocial support rapid situational analysis: Ukraine — Kyiv, Odesa & Lviv", *International Medical Corps*, April. Available at: <https://cdn1.internationalmedicalcorps.org/wp-content/uploads/2022/05/IMC-2022-Ukraine-MHPSS-Rapid-Situational-Analysis.pdf> (Accessed 25 June 2025).

16. Nachalnyk Lvivskoi oblasnoi viiskovoi administratsii (2022), "Order No. 77/22 on establishing a working group to provide medical and psychosocial assistance to internally displaced persons", *Lvivska oblasna viiskova administratsiia*, 6 May.

17. Nachalnyk Lvivskoi oblasnoi viiskovoi administratsii (2022), "Order No. 170/22 on organizing assistance for internally displaced persons in Lviv region", *Lvivska oblasna viiskova administratsiia*, 23 August.

18. Lvivska oblasna viiskova administratsiia (2024), "Psychosocial service in Lviv region in 2022—2024: what has changed, what has been done, and what challenges remain relevant", Available at: <https://loda.gov.ua/news/103119> (Accessed 25 June 2025).

19. Kabinet Ministriv Ukrainy (2023), "Resolution No. 470 of 09.05.2023 on coordination centers for civil population support", *Uriadovi portal*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/470-2023-n#Text> (Accessed 25 June 2025).

20. Lvivska oblasna viiskova administratsiia (2023), "On approval of the Comprehensive Program for Mental Health and Psychosocial Support of the Civilian Population in Lviv Region for 2023—2026)", Available at: <https://loda.gov.ua/documents/78112> (Accessed 25 June 2025).
Стаття надійшла до редакції 09.07.2025 р.